

**PERILAKU KEWIRAUSAHAAN
PENGALAMAN DAN BIAYA PEMASARAN
TERHADAP BENEFIT KUALITAS LABA**

**Dr. EDDY GURIDNO, SE.,M.Si.M
Dr. H.SUGITO EFENDI,SE.,M.Si**



PERILAKU KEWIRAUSAHAAN PENGALAMAN DAN BIAYA PEMASARAN TERHADAP BENEFIT KUALITAS LABA

**PERILAKU KEWIRAUSAHAAN, PENGALAMAN DAN BIAYA
PEMASARAN TERHADAP BENEFIT KUALITAS LABA**

Dr. Eddy Guridno, S.E., M.Si.M
Dr. H. Sugito Efendi, S.E., M.Si

**Perpustakaan Nasional RI. Data Katalog dalam Terbitan (KDT)
Eddy Guridno**

Perilaku kewirausahaan, pengalaman dan biaya pemasaran
terhadap benefit kualitas laba / Eddy Guridno, H. Sugito Efendi.
-- Jakarta : Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS),
2020.

160 hlm. ; 21 cm.

Bibliografi : hlm. ...

ISBN 978-623-7376-36-1

1. Kewiraswastaan -- Penelitian. I. Judul. II. Sugito Efendi,
Haji.

338.040 72

Copyright : Dr. Eddy Guridno, S.E., M.Si
Dr. H. Sugito Efendi, S.E., M.Si

Editor : Dr. Eddy Guridno, S.E., M.Si
Penata Letak/Cover : Dr. Eddy Guridno, S.E., M.Si

Cetakan Pertama : April 2020

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Penerbit :
Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS)
Jl. Sawo Manila, No. 61. Pejaten. Pasar Minggu.
Jakarta Selatan. 12520. Telphon : 021-78837310/021-7806700
(hunting). Ex. 172. Fax : 021-7802718
Email : bee_bers@yahoo.com

KATA PENGANTAR

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya isu turunnya laba yang diperoleh pengusaha Kerupuk Dorokdok di Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah laba, Perilaku Kewirausahaan, Pengalaman dan Biaya Pemasaran. Objek dalam penelitian ini adalah pengusaha Kerupuk Dorokdok di Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survey explanatory, yaitu suatu metode penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pengusaha Kerupuk Dorokdok di Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung dan sentra UKM di Sukaregang Kecamatan Garut Kabupaten Garut.

Secara proposisi Perilaku Kewirausahaan, Pengalaman dan Biaya Pemasaran berhubungan terhadap benefit kualitas produk. Sedangkan secara parsial atau secara sebagian hasilnya adalah Biaya pemasaran berhubungan terhadap benefit kualitas. Perilaku kewirausahaan dan Pengalaman berhubungan terhadap benefit kualitas.

Perilaku kewirausahaan harus ditingkatkan, supaya tercipta ide-ide baru, kemudian pengusaha yang memiliki pengalaman usaha yang sudah lama ataupun belum lama meningkatkan kemampuannya baik dalam pengetahuan dan keterampilan, serta wawasannya dengan cara mempelajari melalui buku-buku, dan berkonsultasi dengan pihak yang telah berpengalaman lebih dalam.

Sebagai hasil penelitian kami menyadari perlu penelitian lanjutan, karena fenomena industri UKM pertenunan dan peternakan susu mengalami perubahan baik rekayasa sosial, ekonomi, teknologi, dan politik.

Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada LPPM UNAS yang memberi kesempatan untuk penelitian mandiri sehingga menghasilkan temuan penelitian untuk menambah khasanah keilmuan.

Jakarta, April 2020

Dr. Eddy Guridno, S.E., M.Si.M
Dr. H. Sugito Efendi, S.E., M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
ABTRACT	vi
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
II. TINJAUAN TEORITIS, KERANGKA PEMIKIRAN	6
2.1 Konsep Perilaku Kewirausahaan.....	6
2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya	9
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	9
2.4 Faktor dan Indikator dan Capaian dan Pengukuran Kemajuan UKM	13
III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	14
3.1 Tujuan Penelitian	14
3.2 Manfaat Penelitian	14
IV. METODE PENELITIAN	15
4.1 Objek dan Metode Penelitian	15
4.2 Populasi Dan Sampel	15
4.3 Operasionalisasi Variabel	16
4.4 Kerangka Penelitian	17
4.5 Pengumpulan Data	18
4.6 Ruang Lingkup Penelitian	18
V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	19
5.1 Deskripsi Data Empirik	19
5.2 Deskripsi Model Perilaku Wirausaha	21
5.3 Deskripsi Model Perilaku Wirausaha UKM	22
5.4 Hasil Estimasi dan Analisis Data	26
5.5 Implikasi Kebijakan	31

VI RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA	34
VII KESIMPULAN DAN SARAN	35
7.1 Kesimpulan	35
7.2 Saran	36
DAFTAR PUSTAKA	37
TABEL	
Tabel 1.1 Laba Pengusaha Kerupuk Dorokdok Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung Bulan November-Januari Tahun 2013-2014 ...	3
Tabel 1.2 Laba Pengusaha Kerupuk Dorokdok di Sentra UKM Sukaregang Kecamatan Garut dari Kabupaten Garut Bulan November-Januari Tahun 2013-2014	4
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya.....	9
Tabel 2.2 Faktor dan Indikator dan Capaian UKM	13
Tabel 2.3 Pengukuran Tahapan siklus kemajuan UKM.....	13
Tabel 4.1 Operasionalisasi Variabel	16
Tabel 5.1 Uji F ANOVA ^a	26
Tabel 5.2 Uji R ²	27
Tabel 5.3 Hasil Perhitungan uji t	28
GAMBAR	
Gambar 2.1 Model Proses Kewirausahaan	8
Gambar 2.2 Kerangka Berfikir	10
Gambar 4.1 Kerangka Penelitian	17
Gambar 5.1 Model Perilaku Wirausaha	22
Gambar Aktifitas 2	39
VIII MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	40
8.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	41
8.2. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM	43
8.3. Peran Manajemen Manajemen SDM Dalam Organisasi	46
8.4. Etika Dan Manajemen Sumber Daya Manusia	48
8.5. Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia	54
8.6. Rangkuman	59
8.7. Pertanyaan Untuk Diskusi	60

IX	PENARIKAN SUMBER DAYA MANUSIA	62
	9.1. Kendala-Kendala Penarikan	63
	9.2. Saluran-Saluran Penarikan	66
	9.3. Evaluasi Penarikan	70
	9.4. Blanko Lamaran Pekerjaan	71
	9.5. Rangkuman	74
	9.6. Pertanyaan Untuk Diskusi	75
X	LATIHAN DAN PENGEMBANGAN	76
	10.1. Latihan Dan Pengembangan Karyawan	79
	10.2. Teknik-Teknik Latihan Dan Pengembangan	82
	10.3. Pengembangan Sumberdaya Manusia	88
	10.4. Evaluasi Program Latihan Dan Pengembangan	91
	10.5. Rangkuman	91
	10.6. Pertanyaan Untuk Diskusi	93
XI	PENILAIAN PRESTASI KERJA	94
	11.1. Persiapan Sistem Penilaian Prestasi Kerja	99
	11.2. Penilaian Prestasi Kerja Di Masa Lalu	104
	11.3. Penilaian Dengan Orientasi Masa Depan	113
	11.4. Rangkuman	122
	11.5. Pertanyaan Untuk Diskusi	122
XII	SISTEM IMBALAN	123
	12.1. Peranan Bagian Kepegawaian	125
	12.2. Sistem Imbalan Yang Efektif	128
	12.3. Survey Upah Dan Gaji	133
	12.4. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Imbalan	135
	12.5. Sistem Insentif	138
	12.6. Pelayanan Bagi Karyawan	144
	12.7. Jasa - Jasa Kepegawaian	152
	12.8. Rangkuman	156
	12.9. Pertanyaan Untuk Diskusi	157
	DAFTAR PUSTAKA	158

TABEL

Tabel 8.1. Kegiatan Manajemen SDM Dan Tanggung Jawab Manajer Lini & Departemen SDM	47
Tabel 12.1.Contoh Penggunaan Metode	132
Tabel 12.2.Contoh Kejelasan Sistem	133

GAMBAR

Gambar 9.1.Proses Penarikan	62
Gambar 10.1. Beberapa Hal Yang Tercakup Dalam Program Orientasi	77
Gambar 10.2. Langkah-langkah Pendahuluan Dalam Persiapan Program Latihan Dan Pengembangan	80
Gambar 10.3. Teknik-Teknik Latihan dan Pengembangan	82
Gambar 10.4. Langkah-langkah dalam Evaluasi Latihan dan Pengembangan .	91

ILUSTRASI

Ilustrasi 1.1. Kode Etik “Society For Human Resource Management”	53
Ilustrasi 1.2.Isu SDM Yang Berasal Dari Perubahan Bisnis	59

BIODATA PENULIS	160
-----------------------	-----

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya isu turunnya laba yang diperoleh pengusaha Kerupuk Dorokdok di Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah laba, Perilaku Kewirausahaan, Pengalaman dan Biaya Pemasaran. Objek dalam penelitian ini adalah pengusaha Kerupuk Dorokdok di Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survey explanatory, yaitu suatu metode penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pengusaha Kerupuk Dorokdok di Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung dan sentra UKM di Sukaregang Kecamatan Garut Kabupaten Garut.

Secara proposisi Perilaku Kewirausahaan, Pengalaman dan Biaya Pemasaran berhubungan terhadap benefit kualitas produk. Sedangkan secara parsial atau secara sebagian hasilnya adalah Biaya pemasaran berhubungan terhadap benefit kualitas. Perilaku kewirausahaan dan Pengalaman berhubungan terhadap benefit kualitas.

Perilaku kewirausahaan harus ditingkatkan, supaya tercipta ide-ide baru, kemudian pengusaha yang memiliki pengalaman usaha yang sudah lama ataupun belum lama meningkatkan kemampuannya baik dalam pengetahuan dan keterampilan, serta wawasannya dengan cara mempelajari melalui buku-buku, dan berkonsultasi dengan pihak yang telah berpengalaman lebih dalam.

Kata Kunci : Perilaku kewirausahaan, Pengalaman dan Biaya pemasaran variabel yang berpengaruh pada laba Pengusaha Kerupuk Dorokdok

ABSTRACT

This research is motivated by the issue of profit decline obtained by Dorokdok Crackers businessmen in the District of Banjaran, Bandung Regency. The variables studied in this research are profit, Entrepreneurship Behavior, Experience and Marketing Cost. The object of this research is Dorokdok Cracker entrepreneurs in District Banjaran Bandung Regency. The method used in this research is explanatory survey research, which is a research method that takes samples from a population using a questionnaire as a primary data gathering tool .. Population as well as samples in this study are all entrepreneurs Dorokdok Crackers in District Banjaran Bandung and central SMEs in Sukaregang Garut District Garut Regency.

In the proposition of Entrepreneurship Behavior, Experience and Marketing Cost related to product quality benefits. While partially or partially the result is marketing cost related to the benefit of quality. Entrepreneurial Behavior and Experience related to the benefit of quality.

Entrepreneurial behavior should be improved, in order to create new ideas, then entrepreneurs who have long-standing business experience or have recently improved their skills both in knowledge and skills, and their insights by studying through books, and consulting with experienced parties. in.

Keywords: Entrepreneurial Behavior, Experience and Cost of marketing variables that affect the profit of Dorokdok Cracker Entreprene.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri kecil merupakan salah satu penggerak utama dalam perekonomian Indonesia dan mempunyai daya saing yang cukup tinggi, sektor ini diharapkan akan mampu menjadi pendorong, pemicu, dan sekaligus motor penggerak pembangunan. Dalam rangka semua itu maka pemerintah telah membuka dengan seluas-luasnya berbagai lapangan usaha di bidang dan sektor ini, meliputi industri pertanian, industri kepariwisataan atau pun dibidang manufaktur dan rekayasa (*engineering*). Sektor industri kecil ini pada suatu sisi juga cukup menggembirakan khususnya dalam kemampuan menyerap tenaga kerja dan kemampuan pemerataan kesempatan, karena industri kecil relatif padat tenaga kerja, sehingga mampu memberikan dampak terhadap pemerataan dan kesempatan berusaha bahkan keadilan hidup bagi sebagian banyak bangsa Indonesia.

Ketika krisis melanda negeri ini sejak tahun 1997 silam, usaha kecil dapat tampil sebagai pahlawan untuk menggerakkan roda perekonomian. Pada saat industri besar satu persatu gugur, usaha kecil mampu menunjukkan eksistensinya kendati ada sebagian yang tidak mampu bertahan. Hal ini dibuktikan oleh sebuah survei tahun 1998 terhadap 225 unit Usaha Kecil Menengah (UKM) yang selama krisis ternyata hanya 4 % saja yang menghentikan bisnis. Sedangkan sebanyak 64 % lagi tidak mengalami perubahan omzet, 31 % omzetnya menurun dan 1 % justru berkembang.

Sepanjang tahun 2002 perkembangan UKM meningkat seiring membaiknya sektor riil. UKM selanjutnya meningkat rata-rata 3 % pertahun dari 37.911.723 unit menjadi 41.362.315 unit pada tahun 2002. Pada tahun 2003 jumlah usaha kecil paling tidak ditaksir bertambah dengan pesat menjadi 42.607.738 unit usaha. Menanggapi jumlah usaha kecil yang melejit demikian cepat, dalam hal penyerapan tenaga kerja, usaha kecil tetap memegang peranan terbesar dengan menyerap tenaga kerja.

Sektor Industri Kecil dan Menengah:

Peranan pemerintah dalam pengembangan industri kecil melalui: 1) melalui pendekatan klaster di 43 Kabupaten/Kota, dampingan tenaga ahli, bimbingan teknis dan desain, bantuan mesin/peralatan, pelatihan-pelatihan, partisipasi pameran dan promosi. 2) Pembinaan melalui OVOP di 62 sentra di 55 Kab/Kota dampingan tenaga ahli, bimbingan teknis dan desain, bantuan mesin/peralatan, Pelatihan-pelatihan, partisipasi pameran dan promosi produk OVOP. 3) Telah diberikan bantuan potongan harga dalam rangka restrukturisasi mesin/peralatan kepada 106 IKM dengan nilai bantuan Rp 9,32 milyar serta fasilitasi pelayanan IKM kepada 19 UPT. 4) Telah dilatih sebanyak 2.199 calon wirausaha baru IKM di 28 Propinsi, pelatihan dibidang garmen sebanyak 380 orang sebagaiantisipasi moratorium pengiriman TKI ke luar negeri, serta pelatihan peningkatan kemampuan teknis dan manajemen kepada 1.866 perajin(IKM). 5) Telah difasilitasi pendaftaran HKI sebanyak 123 merk, 1 hak cipta, 2 paten, 3 desain industri serta berpartisipasi pada Forum Koordinasi HKI yang diselenggarakan oleh PM-HKI Kementerian Perindustrian dan POLRI di Manado dan Medan. 6) Telah difasilitasi sertifikasi sistem mutu yang diterapkan IKM sebanyak 40 paket Halal, 8 paket HACCP/SNI, 12 paket Barcode, 9 Ce-Mark, 30 GMP: **Kemenprind, Lap Kinerja sektor industri, 2012.**

Secara nasional, misi industri kecil diarahkan untuk memenuhi misi sosial, sedangkan kebijaksanaan regional Jawa Barat dititikberatkan pada usaha-usaha kooperatif dan pengembangan tujuan-tujuan wilayah pembangunan. (**Bachtiar Hasan, 2003:18**).

Industri kecil berkembang secara konvensional, tradisional diantaranya yang belum tersentuh oleh bantuan pemerintah. Hal ini menyebabkan industri kecil sulit berkembang menjadi usaha menengah. Kondisi dilapangan cukup memprihatinkan dengan berbagai masalah klasik kekurangan modal, sumber daya manusia dan teknologi dalam perkembangan usaha kecil.

Keberadaan sentra industri kecil pengrajin, khususnya ditengah perekonomian negara yang mengalami krisis merupakan tulang punggung perekonomian masyarakat, sebab kegiatan utamanya menyentuh langsung kebutuhan hidup masyarakat. Namun

pada satu sisi, industri kecil dilihat sebagai suatu kegiatan usaha yang kurang profesional, modal terbatas, manajemen sederhana, kemampuan dan keterampilan terbatas, menggunakan teknologi yang sederhana, serta kerapuhan usahanya.

Seperti yang dikemukakan oleh **Zimmerer (2002,5)** kegagalan suatu usaha disebabkan oleh:

- a. Ketidakmampuan manajemen.
- b. Kurang memiliki pengalaman.
- c. Lemahnya kendali keuangan.
- d. Gagal mengembangkan perencanaan strategis.
- e. Pertumbuhan yang tidak terkendali.
- f. Lokasi yang buruk.
- g. Pengendalian persediaan yang tidak baik.
- h. Ketidakmampuan membuat transisi kewirausahaan.

Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan oleh penulis yang dikumpulkan secara kumulatif, laba yang diperoleh dari bulan November 2013 sampai Januari tahun 2014 mengalami penurunan seperti yang tampak pada tabel 1.1 dan 1.2 berikut:

Tabel 1.1
Laba Pengusaha Kerupuk Dorokdok Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung
Bulan November-Januari Tahun 2013-2014

Nama	Laba		
	November	Desember	Januari
Ndin	Rp 3.000.000	Rp 2.200.000	Rp 2.000.000
Maman	Rp 3.000.000	Rp 2.600.000	Rp 2.400.000
Irib	Rp 5.000.000	Rp 4.500.000	Rp 4.000.000
Dudu	Rp 2.500.000	Rp 2.200.000	Rp 2.000.000
Enjah	Rp 2.500.000	Rp 2.200.000	Rp 2.000.000
Atam	Rp 2.500.000	Rp 2.000.000	Rp 2.000.000
Dewan	Rp 6.000.000	Rp 5.750.000	Rp 5.000.000
Ade	Rp 3.000.000	Rp 2.400.000	Rp 1.200.000
Aep	Rp 2.500.000	Rp 2.360.000	Rp 2.000.000
Ujang	Rp 6.000.000	RP 5.600.000	Rp 2.800.000

Sumber: hasil wawancara prapenelitian

Tabel 1.2
Laba Pengusaha Kerupuk Dorokdok di Sentra UKM Sukaregang Kecamatan
Garut dari Kabupaten Garut
Bulan November-Januari Tahun 2013-2014

Nama	Laba		
	November	Desember	Januari
Maman	Rp 2.500.000	Rp 1.200.000	Rp 2.500.000
Endin	Rp 3.500.000	Rp 2.600.000	Rp 2.400.000
Cecep	Rp 4.000.000	Rp 3.500.000	Rp 3.000.000
Dudu	Rp 3.500.000	Rp 3.200.000	Rp 2.000.000
Acep	Rp 3.500.000	Rp 3.200.000	Rp 3.000.000
Endun	Rp 2.500.000	Rp 2.300.000	Rp 2.000.000
Dede	Rp 6.000.000	Rp 5.750.000	Rp 5.000.000
Ade	Rp 4.000.000	Rp 3.400.000	Rp 3.200.000
Emang	Rp 2.500.000	Rp 2.660.000	Rp 2.000.000
Ujang	Rp 4.000.000	RP 5.460.000	Rp 4.800.000

Sumber: hasil wawancara prapenelitian

Berdasarkan data diatas terlihat bahwa benefit laba pengusaha kerupuk dorokdok mengalami penurunan dari perilaku kewirausahaan, pengalaman, dan biaya pemasaran. Bertolak dari masalah diatas, penulis merasa tertarik untuk meneliti tentang benefit pengusaha kerupuk Dorokdok dengan mengambil judul : **Perilaku Kewirausahaan, Pengalaman dan Biaya Pemasaran Terhadap Benefit Kualitas Produk Laba Pengusaha Kerupuk Dorokdok Kabupaten Bandung Dan Garut sekitarnya** .

1.2 Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah, maka dapat disusun perumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh perilaku kewirausahaan terhadap benefit kualitas laba pengusaha kerupuk Dorokdok ?
2. Apakah terdapat pengaruh pengalaman terhadap benefit laba pengusaha kerupuk Dorokdok ?

3. Apakah terdapat pengaruh biaya pemasaran terhadap benefit laba pengusaha kerupuk Dorokdok?

II. TINJAUAN TEORITIS, KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Konsep Perilaku Kewirausahaan

a. Kewirausahaan

Seorang wirausaha adalah seseorang yang membuat bisnis baru untuk menghadapi risiko ketidakpastian dengan tujuan untuk menerima keuntungan dan pertumbuhan dengan mengidentifikasi kesempatan dan menggabungkan sumberdaya yang diperlukan untuk dijadikan modal pada kesempatan tersebut.

Sedangkan istilah kewirausahaan berasal dari terjemahan *entrepreneurship*, yang dapat diartikan sebagai “*the backbone of economic*”, yaitu syaraf pusat perekonomian atau sebagai “*tailbone of economic*”. Pengendalian perekonomian suatu bangsa. Soeharto Prawirakusuma dalam (Suryana, 2003:10). Secara epistemologi, kewirausahaan merupakan nilai yang diperlukan untuk memulai suatu usaha (*star up phase*) atau suatu mengerjakan suatu baru (*creatif*) dan sesuatu yang berbeda (*innovative*).

Menurut Geoffrey G. Meredith et al (2002:5) “Para wirausaha adalah individu-individu yang berorientasi kepada tindakan, dan bermotivasi tinggi yang mengambil risiko dalam mengejar tujuannya”.

b. Perilaku Kewirausahaan

Orang yang berperilaku kewirausahaan menurut Buchori Alma (2005:23) yaitu orang yang menekankan pada jiwa, semangat, kemudian diaplikasikan dalam segala aspek kehidupan.

Seperti yang diungkapkan oleh Thomas W. Zimmerer dalam (Suryana, 2006:19) bahwa kewirausahaan adalah proses penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan menggali peluang yang dihadapi setiap orang dalam setiap hasil.

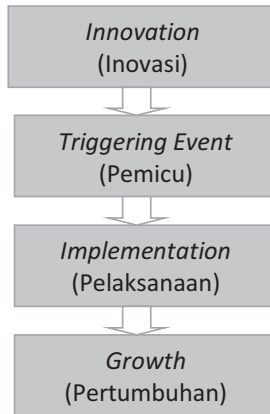
Menurut **Buchori Alma (2005:30)** dari pengamatan perilaku wirausaha maka dapat dikemukakan tiga tipe wirausaha, yaitu:

1. Wirausaha yang memiliki inisiatif
2. Wirausaha yang mengorganisir mekanis sosial dan ekonomi untuk menghasilkan sesuatu
3. Yang menerima risiko atau kegagalan.

Seperti yang diungkapkan oleh **Scarborough dan Thomas W. Zimmerer dalam (Suryana, 2006:24)** mengemukakan delapan karakteristik kewirausahaan sebagai berikut:

1. *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya.
2. *Preference for moderat risk*, yaitu lebih memilih risiko yang moderat artinya selalu menghindari risiko, baik yang terlalu rendah maupun terlalu tinggi.
3. *Confidence in their ability to success*, yaitu memiliki kepercayaan diri untuk memperoleh kekuasaan.
4. *Desire for immediate feedback*, yaitu selalu menghendaki umpan balik dengan segera
5. *High level of energi*, yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginan demi masa depan
6. *Future orientation*, memiliki perspektif jauh ke depan.
7. *Skill at organizing*, memiliki keterampilan untuk menciptakan nilai tambah
8. *Value of achievement over money*, yaitu lebih menghargai prestasi daripada uang.

Model proses kewirausahaan model proses perintisan dan pengembangan kewirausahaan ini digambarkan oleh **Bygrave** dalam **Buchori Alma (2005:7)** menjadi urutan langkah-langkah berikut ini:



Gambar 2.1
Model Proses Kewirausahaan

Pengalaman sangat diperlukan bagi seorang wirausaha dalam pengembangan usahanya terutama pada saat menghadapi permasalahan dalam usahanya demi mencegah kegagalan usaha. Menurut **Hisric-Peter**, dalam (**Buchori Alma, 2005:7**) menyatakan bahwa pendidikan formal dan pengalaman bisnis kecil-kecilan yang dimiliki oleh seseorang dapat menjadi potensi utama untuk menjadi wirausaha yang berhasil.

Pengalaman merupakan modal yang besar artinya dalam menjalankan roda organisasi agar dapat lebih berhasil guna dan berdaya guna. Setiap pekerja dituntut untuk banyak memiliki pengalaman praktis, sehingga diharapkan nantinya dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik dan terampil”. (**Sedarmayanti 2000:39**).

Semakin lama pengalaman seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin tinggi keterampilan melaksanakan pekerjaan tersebut. Hal ini sangat jelas karena dengan pengalaman yang cukup lama berarti seseorang mengulang-ulang pekerjaan yang sama selama pengalamannya, serta segala sesuatu yang dilakukan secara berulang-ulang menyebabkan yang bersangkutan terbiasa dan terlatih.

Dalam hal ini, semakin lama pengalaman seseorang maka rate of errornya akan semakin kecil, seperti yang tampak pada gambar berikut:

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

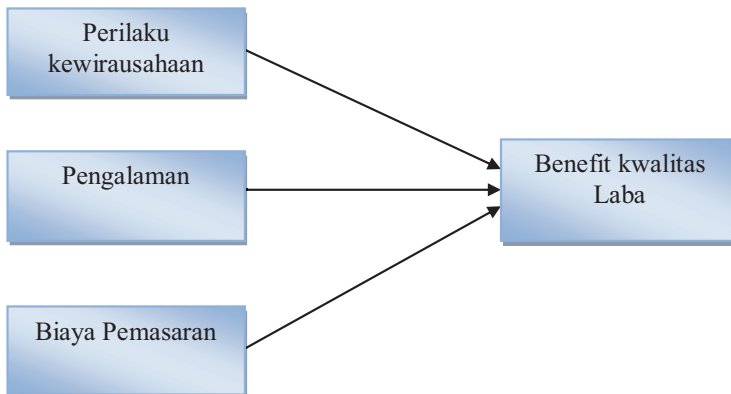
Tabel 2.1
Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Nama	Judul Penelitian	Aspek yang Diteliti	Capaian Penelitian
1	Rochmah Kartika	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Laba pengusaha pedagang bunga di desa Cihideung Kab. Bandung	Biaya bahan baku, harga dan pengalaman	Pengalaman berpengaruh signifikan terhadap laba pengusaha pedagang bunga
2	Lilis Sopiah	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Laba Pengusaha Strawberry (Suatu Kasus Pada Pengusaha Strawberry di Desa Panundaan Kecamatan Ciwidey Kabupaten Bandung)	Pengaruh harga jual, modal kerja, perilaku kewirausahaan, upah tenaga kerja	perilaku kewirausahaan strawberry tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap laba pengusaha strawberry
3	Dian Murdiana	Analisis pengaruh harga jual, harga bahan baku, dan biaya pemasaran terhadap laba pengusaha ikan asin di kecamatan blanakan kabupaten subang	pengaruh harga jual, harga bahan baku, dan biaya pemasaran	Biaya pemasaran berpengaruh signifikan terhadap laba pengusaha ikan

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Biaya pemasaran yaitu biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk. Salah satunya yaitu biaya pengangkutan/transportasi, biaya ini ada karena tempat produksi suatu barang lebih banyak berbeda dengan tempat konsumen. Produksi berada disuatu tempat tertentu, tetapi konsumennya tersebar di berbagai penjuru. Untuk memindahkan barang atau jasa dari tempat produksi ketempat konsumen diperlukan jasa pengangkutan atau transportasi (Sriyadi, 1987 : 192- 194).

Bedasarkan kajian teotis dan konsep bahwa perilaku wirausaha, pengalaman usaha dan biaya pemasaran mempengaruhi laba. Secara skematis kerangka pemikiran yang akan digambarkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Berfikir

Keberadaan sentra industri kecil pengrajin, khususnya ditengah perekonomian negara yang mengalami krisis merupakan tonggak perekonomian masyarakat, terutama rakyat kecil. Pembinaan dan pengembangan industri pada prinsipnya dimaksudkan sebagai usaha untuk mengubah suatu kondisi tertentu kearah kondisi yang lebih baik. Menurut **Stayle and More** dalam **Bachtiar Hasan (2003:7)** ”Menyatakan bahwa struktur ekonomi yang paling produktif adalah gabungan antara industri besar, menengah dan kecil, yang akan saling mengisi dan saling menguntungkan”. Karena itu industri kecil merupakan komplemen yang tidak dapat ditinggalkan dalam penataan pembangunan nasional.

Harapan yang dimiliki oleh perusahaan atau suatu unit usaha dalam menjalankan usahanya adalah mengharapkan adanya keuntungan atau laba dari usaha yang dia jalani. Pengusaha merupakan orang yang menjalankan kegiatan usaha baik usaha jual-beli, maupun usaha produksi yang tujuan utamanya adalah mendapatkan keuntungan dan menanggung resiko yang akan terjadi dalam kegiatan usahanya.

Benefit laba merupakan selisih antara TR (Total Revenue) dan TC (Total Cost) Menurut Billas (1990: 262) penerimaan produksi total adalah penerimaan penjualan total dikurangi biaya penjualan dimana agar diperoleh laba maka TR harus lebih besar dari TC.

Berdasarkan pendapat diatas tampak bahwa pengalaman merupakan faktor utama dalam memperoleh keuntungan. Hal ini berarti pula bahwa jiwa dan kemampuan seseorang akan lebih mapan apabila orang tersebut sebelumnya telah merasakan kegiatan yang lama, karena biasanya pengalaman akan lebih merasuk ke dalam kehidupan kejiwaan seseorang, sehingga akan meninggalkan suatu kesan yang mendalam dibandingkan dengan pengetahuan yang hanya diperoleh melalui pendidikan formal dan non formal.

Selanjutnya yang menentukan besar kecilnya untuk memperoleh keuntungan yaitu pemasaran. Pemasaran dapat didefinisikan : semua kegiatan yang bersangkutan dengan berpindahnya barang dari produsen pertama kekonsumen terakhir. Sehingga pemasaran merupakan ujung tombak dari suatu industri, karena maju mundurnya industri tersebut tergantung pada pemasaran.

Banyak sekali aktivitas pemasaran yang terjadi dalam perantaraan perjalanan barang dan jasa dari produsen kekonsumen sehingga melibatkan banyak pihak. Aktivitas itu dapat digolong-golongkan sebagai berikut : pembelian, penyiapan barang dagangan, penentuan kualitas bahan, penentuan harga, penjualan, reklame/promosi, pengangkutan, pergudangan, penanggulangan risiko, dan penyediaan modal. Maka dalam kegiatan pemasaran ini memerlukan biaya.

Biaya pemasaran yaitu biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk. Salah satunya yaitu biaya pengangkutan/transportasi, biaya ini ada karena tempat produksi suatu barang lebih banyak berbeda dengan tempat konsumen. Produksi berada disuatu tempat tertentu, tetapi konsumennya tersebar di berbagai penjuru. Untuk memindahkan barang atau jasa dari tempat produksi ketempat konsumen diperlukan jasa pengangkutan atau transportasi (Sriyadi, 1987 : 192- 194).

Bedasarkan kerangka pemikiran diatas bahwa perilaku wirausaha, pengalaman usaha dan biaya pemasaran mempengaruhi laba. Secara skematis kerangka pemikiran yang akan digambarkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Berdasarkan pendapat diatas tampak bahwa pengalaman merupakan faktor utama dalam memperoleh keuntungan. Hal ini berarti pula bahwa jiwa dan kemampuan seseorang akan lebih mapan apabila orang tersebut sebelumnya telah merasakan kegiatan yang lama, karena biasanya pengalaman akan lebih merasuk ke dalam kehidupan kejiwaan seseorang, sehingga akan meninggalkan suatu kesan yang mendalam dibandingkan dengan pengetahuan yang hanya diperoleh melalui pendidikan formal dan non formal.

Selanjutnya yang menentukan besar kecilnya untuk memperoleh keuntungan yaitu pemasaran. Pemasaran dapat didefinisikan : semua kegiatan yang bersangkutan dengan berpindahnya barang dari produsen pertama kekonsumen terakhir. Sehingga pemasaran merupakan ujung tombak dari suatu industri, karena maju mundurnya industri tersebut tergantung pada pemasaran.

Banyak sekali aktivitas pemasaran yang terjadi dalam perantaraan perjalanan barang dan jasa dari produsen kekonsumen sehingga melibatkan banyak pihak. Aktivitas itu dapat digolong-golongkan sebagai berikut : pembelian, penyiapan barang dagangan, penentuan kualitas bahan, penentuan harga, penjualan, reklame/promosi, pengangkutan, pergudangan, penanggulangan risiko, dan penyediaan modal. Maka dalam kegiatan pemasaran ini memerlukan biaya.

Biaya pemasaran yaitu biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk. Salah satunya yaitu biaya pengangkutan/transportasi, biaya ini ada karena tempat produksi suatu barang lebih banyak berbeda dengan tempat konsumen. Produksi berada disuatu tempat tertentu, tetapi konsumennya tersebar di berbagai penjuru. Untuk memindahkan barang atau jasa dari tempat produksi ketempat konsumen diperlukan jasa pengangkutan atau transportasi (Sriyadi, 1987 : 192- 194).

2.4 Faktor dan Indikator dan capaian dan Pengukuran kemajuan UKM

Tabel 2.2 Faktor dan Indikator dan Capaian UKM

No	Faktor penentu capaian	Indikator	Capaian
1	Kewirausahaan	Kreatif dan inovatif	Pengembangan produk
2	Pengalaman	Mampu menggunakan naluri/intuisi utk melihat kedepan	Membuka peluang pasar
3	Biaya pemasaran	Pengemasan promosi tepat waktu, mutu dan biaya	Pertumbuhan penjualan dari waktu ke waktu dan mengenyampingkan issue ekonomi global
4	Struktur biaya produksi	Harga permintaan pasar	Efisiensi

Tabel 2.3 Pengukuran Tahapan siklus kemajuan UKM

No	Kurun Waktu	Indikator	Capaian
1	Jangka Pendek	Produktivitas dan hemat	Benefit kualitas produk
2	Jangka menengah	Membaca situasi	Kalkulasi Empirik
3	Jangka panjang	Kelangsungan hidup	Difensif dan agresif

III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini untuk menganalisis :

- a. Perilaku kewirausahaan terhadap benefit laba pengusaha kerupuk Dorokdok
- b. Pengalaman terhadap benefit laba pengusaha kerupuk Dorokdok
- c. Biaya pemasaran terhadap benefit laba pengusaha kerupuk Dorokdok

3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan dan gambaran tentang perilaku kewirausahaan, pengalaman dan biaya pemasaran terhadap benefit laba pengusaha kerupuk Dorokdok di Kec. Banjaran Kab. Bandung dan Sentra UKM Sukaregang Kecamatan Garut Kabupaten Garut.
- b. Secara teoritis, penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk memperkaya khasanah ilmu ekonomi pada umumnya dan manajemen bisnis pada khususnya.

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Obyek dan Metode Penelitian

a. Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah pengusaha kerupuk Dorokdok dengan variabel penelitiannya meliputi perilaku kewirausahaan, pengalaman dan biaya pemasaran. Responden yang menjadi pusat penelitian di Kabupaten Bandung dan Garut.

b. Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. (Sugiono 1999 : 1). Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian *Survey Explanatory* , yaitu suatu metode penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang utama (Masri Singarimbun 1983 : 30). Tujuan dari penelitian *Survey Explanatory* yang digunakan adalah:1) Penjajagan (eksploratif), 2) Deskriptif, 3) Penjelasan (explanatory atau confirmotory) yakni untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis, 4) Evaluasi, 5) Prediksi atau meramalkan kejadian tertentu dimasa datang, 6) Penelitian operasional dan 7) Pengembangan indikator-indikator sosial.

4.2 Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2002:72).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh pengusaha kerupuk dorokdok yang ada di Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung dan Sentra UKM Sukaregang Garut.

b. Sampel

Menurut Suharsimi Arikunto (1998:117) yang dimaksud dengan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Penelitian ini mempergunakan pengambilan sampel dengan teknik Sampling jenuh, karena populasinya kurang dari 100 maka teknik sampling yang diambil adalah semua anggota populasi. Teknik ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Riduwan (2007:248) Sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal juga dengan istilah sensus. Sampling jenuh dilakukan bila populasinya kurang dari 30 orang.

4.3 Operasionalisasi Variabel

Pada dasarnya variabel yang akan diteliti dikelompokkan dalam konsep teoretis, empiris dan analitis. Konsep teoretis merupakan variabel utama yang bersifat umum. Konsep empiris merupakan konsep yang bersifat operasional dan terjabar dari konsep teoretis. Konsep analitis adalah penjabaran dari konsep teoretis dimana data itu diperoleh. Adapun bentuk operasionalisasinya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Operasionalisasi Variabel

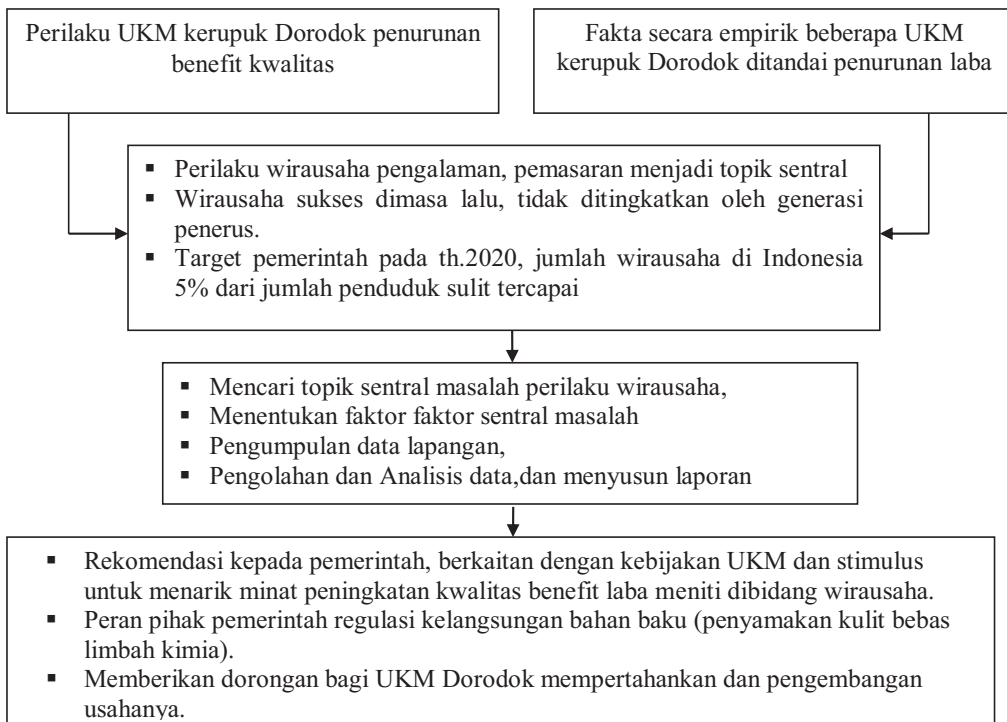
Konsep Teoritis	Konsep Empiris	Konsep Analitis
Perilaku kewirausahaan	Suatu perilaku yang mengalami proses untuk menciptakan nilai tambah dalam mengerjakan sesuatu yang baru (kreatif), sesuatu yang berbeda (inovatif) agar dapat bersaing dan mengembangkan usaha	▪ Kreativitas dalam memanfaatkan sumber daya. ▪ Keinovasian: memperbaharui, menemukan cara baru untuk meningkatkan produksi. ▪ Keberanian untuk mengambil risiko.

Pengalaman	Sesuatu yang telah dikerjakan/diakui atau barang apa yang telah diketahui, dirasakan, dan dikerjakan.	Mengenai lamanya responden menjalankan usahanya
Biaya Pemasaran	Biaya yang digunakan untuk mengangkut atau biaya transportasi dalam pemasaran	Biaya transportasi, kurun waktu yang diperlukan, ketepatan sasaran

4.4. Kerangka Penelitian

Secara singkat kerangka pikir ini dirangkum dalam diagram sebagai berikut:

Diagram Kerangka Penelitian



Gambar 4.1 Kerangka penelitian

4.5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data skunder,

- a. Dokumen ini merupakan laporan-laporan penelitian dan kajian-kajian baik yang resmi maupun tidak resmi mengenai perkembangan wirausaha di daerah tertentu, artikel-artikel yang ditulis dalam surat kabar atau jurnal jika ada.
- b. Kisah-kisah keberhasilan pengusaha di wilayah tertentu baik dalam tulisan maupun informasi dari orang-orang yang pernah terlibat disuatu perusahaan tertentu ataupun terkait bisnis dengan perusahaan tersebut.

Pengumpulan data primer.

Pengumpulan data primer adalah semi terstruktur yaitu daftar pertanyaan yang disediakan digunakan sebagai pedoman untuk melakukan wawancara ataupun *Focus Group Discussion (FGD)* terhadap responden sebagai berikut:

- a. Para Tokoh Kunci. Orang-orang sebagai wira usaha yang dipandang sebagai tokoh kunci adalah mereka yang diantisipasi memiliki wawasan atau pendapat mengenai pokok masalah yang akan diteliti. Mereka ini mungkin saja orang-orang biasa, tidak harus memiliki spesialisasi atau tingkat pendidikan tinggi. Yang penting dalam menentukan tokoh kunci yang bakal dihubungi dan siapa yang dianggap sebagai tokoh kunci yang paling baik setelah diidentifikasi lewat pelbagai narasumber.
- b. Kelompok-kelompok yang terfokus, homogen atau campuran. Kelompok wira usaha kerupuk Dorodok yang homogen mungkin dapat memberi informasi yang jauh mendalam tentang pengolahan, pengalaman dan pemasarannya yang ditelusuri dan pelaku usaha yang paling berkembang pada saat ini.

4.6. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada wilayah-wilayah yang telah punya historis panjang keberadaan wirausahawan sukses pada masanya, diantaranya adalah:

1. Kecamatan Banjaran mewakili Kabupaten Bandung.
2. Sentra UKM Sukaregang Kecamatan Garut Kabupaten Garut.

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Deskripsi Data Empirik

Keberadaan UKM tampil sebagai penyelamat ekonomi Indonesia karena keberadaan UKM pada umumnya menggunakan sumber modal dalam negeri dan hasil produksinya sebagian besar menggunakan komponen lokal sehingga tidak terkena imbas perubahan nilai kurs mata uang. Walaupun UKM menjadi penyelamat kehidupan ekonomi bangsa Indonesia, perkembangannya belum seperti yang diharapkan yaitu UKM kecil tumbuh menjadi menengah dan menengah menjadi besar.

a. Keberadaan UKM Kerupuk di Kecamatan Banjaran Bandung

Berdasarkan wawancara wirausaha yang berhasil yang bernama H Dewanusaha krupuk yang sukses yang merintis dari bawah dari pedagang keliling kampung yang bermodal 1 juta rupiah bahkan sekarang menyalurkan ke toko took diberbagai tempat di kota Bandung dan sekitarnya bahkan menjamah yang sekarang omzet bulannya mencapai angka puluhan jutaan rupiah. Hasil wawancara mereka menyatakan bahwa “Kesuksesan itu berasal dari impian, jika ada impian besar, yakinlah dan harus diiringi usaha dan doa, Insya Allah impian itu berhasil dicapai“ itu prinsip beliau yang dipakai. Selain itu juga mereka tidak berhenti disitu, bahkan mereka sering ikut penyuluhan yang diselenggarakan oleh dinas Perindustrian baik di kecamatan Banjaran bahkan konsep-konsep pemasaran juga mereka berusaha belajar melalui jalur pengalaman jatuh bangun usaha, meniru menggapai orang-orang yang sukses. Bahkan krisis bulan Agustus 2015 belum dirasakan dampaknya.

Pelaku bisnis selain informasi usaha krupuk non Dorodok diatas UKM kerupuk Dorodok yang kami temui 20 pelaku usaha, keberadaan beliau masih bertahan baik pemasaran maupun produknya dibawah binaan oleh Dinas Perindustrian Kab. Bandung, sistim beliau adalah kelompok usaha ada 20 UKM kerupuk Dorodok dibawah koordinator 1 pelaku sebagai ketua usaha, sekaligus pembinaan, sekaligus

pembagi pengetahuan dan ketrampilan. Memang kurun waktu tahun tahun akhir ini mengalami penurunan laba, karena kesulitan bahan baku dari penyedia/ pemasok, banyaknya produk krupuk sebagai pesaing yang lebih dari sisi rasa, bentuk, maupun harga, berikutnya terbentuk pola pikir masyarakat kalau produk kerupuk Dorodok bahan bakunya dari limbah penyamakan kulit dari proses kimia.

Hasil wawancara dengan wirausaha UKM kerupuk Dorodok yang mengalami kegagalan ada 3 pelaku wirausaha yang diwawancari yang keberadaanya pernah ada, mengalami kegagalan dalam usaha karena tidak ada generasi penerus yang melanjutkan usahanya, karena generasi penerusnya lebih condong alih usaha bidang lain, yang beranggapan generasi penerus mempunyai keyakinan untuk memperbaiki profesinya. Selain itu juga faktor pendukung yaitu keberadaan pemerintah kurang adanya pendampingan, perbankan, kebijakan-kebijakan maupun kurang keperpihaan pada UKM.

b. Keberadaan UKM Kerupuk Dorodok di Sentra UKM Sukaregang Kecamatan Garut

Tinjauan dari sudut pandang para UKM di Sentra Sukaregang, hasil wawancara dari 20 UKM , usaha kerupuk Dorodok kurang menjanjikan untuk masa depan dengan alasan keberadaan UKM kurang keberlangsungan hidup, keperpihakan pemerintah masih kurang, persediaan bahan baku dari kulit tergantung dari UKM kerajinan kulit, opini dari masyarakat terhadap UKM kerupuk Dorodok masih miring, dikarenakan bahan bakunya limbah dari penyamakan kulit dari UKM pengrajin kulit, penilaian oleh masyarakat pada profesi UKM, kalau mau masuk usaha hanya sebagai pekerja sampingan.

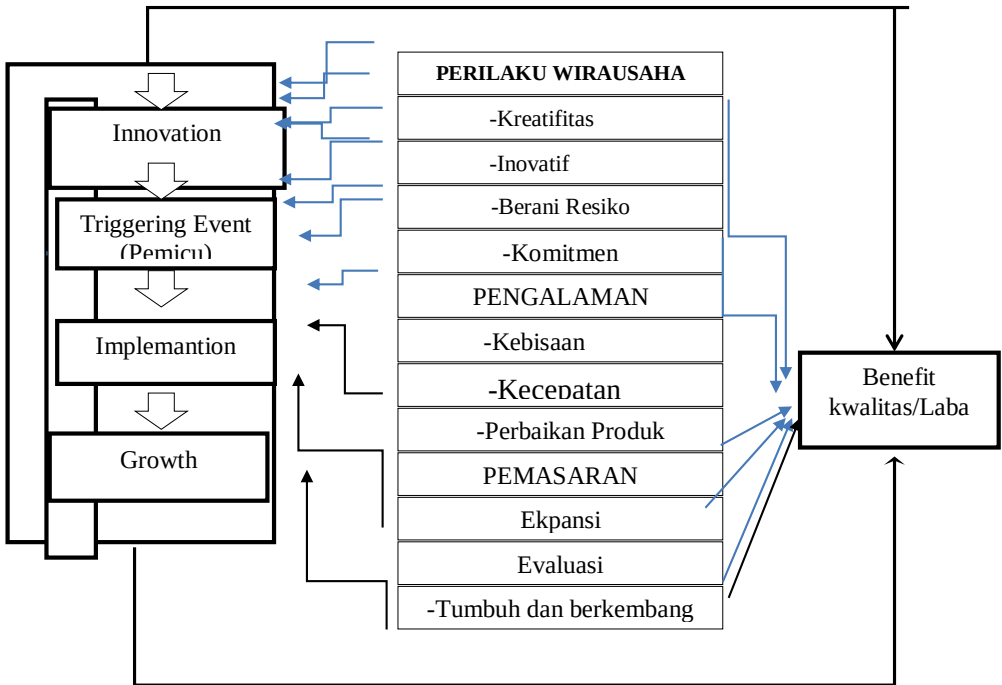
Berdasarkan pengisian daftar pertanyaan dan dialogis dengan wirausaha diperoleh informasi sebagai berikut, wirausaha keberhasilan sebagian besar lebih 50 prosen UKM yang maju bertahan pada saat itu karena perilaku UKM, berkomitmen yang tinggi, mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan memanfaatkan sumber daya yang terbatas guna memenuhi

kebutuhan usaha, peluang suasana waktu musim, sosial ekonomi maupun agama guna mempertahankan kelangsungan usahanya.

Pengalaman kerja wirausaha di masa lampau, bisa turut menentukan kelangsungan usahanya, kebiasaan yang dianggap produktif seperti usaha kerja keras, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, disiplin kerja, mempertahankan kualitas produknya. Keberhasilan atau prestasi dari pemasaran dari wirausaha ini kalau dijabarkan bersumber dari lingkungan internal maupun eksternal dari para wirausaha, sehingga bisa memberikan kepuasan pada konsumen produk yang kreatif, inovasi baru, tanggap meniru produk wirausaha lain, mendengarkan apa yang diinginkan pelanggan, mematuhi aturan mutu produk dari pemerintah. Sedangkan kebangkrutan dikarenakan kesalahan dalam pengurusan (mismanagement) berkisar 30 persen, ada tendensi dalam pengolahan dari bahan baku berasal dari limbah penyamakan kulit dengan bahan kimia, dampaknya kepercayaan masyarakat terhadap produk kerupuk Dorodok menurun. Sebagian lagi para wirausaha tidak memberi motivasi kepada generasi penerusnya bahkan dan tidak ada pemberian harapan yang mencerahkan masa depan, kalau jadi pengusaha UKM kerupuk Dorodok. Kebanyakan wirausaha yang masih eksis sampai saat ini adalah wirausaha yang terlibat dengan dunia perbankan yang legal, seperti BRI Syariah, Bank Mandiri Syariah bermitra dengan pemilik perbankan yang resmi, kebalikannya bagi wirausaha yang jatuh mereka para wirausaha terlibat pada perbankan yang illegal atau para rentenir, akhirnya akan membebani ongkos produksi juga pendapatannya dan berdampak pada kerugian, akhirnya, penutupan usahanya.

5.2. Deskripsi Model Perilaku Wirausaha

Model penelitian sangat diperlukan untuk mempermudah gambaran empirik dikomparasi dengan konsep dan teoritis, selanjutnya ditarik secara induktif menghasilkan model.



Gambar 5.1 : Model Perilaku Wirausaha

5.3 Deskripsi Model Perilaku Wirausaha UKM

Perilaku kewirausahaan memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan utama suatu perusahaan yaitu pencapaian laba maksimum. Faktor perilaku kewirausahaan sangat berpengaruh pada peningkatan atau penurunan laba yang diperoleh. Apabila perilaku kewirausahaannya tinggi maka sasaran usaha akan dapat tercapai tetapi sebaliknya apabila perilaku kewirausahaannya lemah maka sasaran yang diharapkan tidak akan tercapai dengan baik.

Peranan penting perilaku kewirausahaan kemampuan perusahaan menentang kecil untuk mencapai laba maksimum tertentu diantaranya dengan dipengaruhi oleh

kewirausahaan dan manajerial yang meliputi kompetisi usaha dasar pendidikan, keinovasian dan motivasi.

Hubungan antara perilaku kewirausahaan dengan benefit kualitas laba sebagai berikut: Perilaku kewirausahaan yang dimiliki oleh seseorang berupa inovasi, kreatif dan berani akan menghasilkan barang dan jasa yang akan di pasarkan yang akan mendatangkan keuntungan atau laba. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kewirausahaan dapat menentukan pendapatan atau laba bagi pengusaha kerupuk Dorokdok.

Hubungan yang terbentuk antara perilaku kewirausahaan dengan laba usaha pengusaha kerupuk Dorokdok adalah Perilaku Kewirausahaan. Perilaku kewirausahaan yang tinggi akan meningkatkan hasil penjualan dan akhirnya akan meningkatkan laba usaha.

Pengalaman sangat diperlukan bagi seorang wirausaha dalam pengembangan usahanya terutama pada saat menghadapi permasalahan dalam usahanya demi mencegah kegagalan usaha. Pendidikan formal dan pengalaman bisnis kecil-kecilan yang dimiliki oleh seseorang dapat menjadi potensi utama untuk menjadi wirausaha yang berhasil. Pengalaman merupakan modal yang besar artinya dalam menjalankan roda organisasi agar dapat lebih berhasil guna dan berdaya guna. Setiap pekerja dituntut untuk banyak memiliki pengalaman praktis, sehingga diharapkan nantinya dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik dan terampil.

Semakin lama pengalaman seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin tinggi keterampilan melaksanakan pekerjaan tersebut. Hal ini sangat jelas karena dengan pengalaman yang cukup lama berarti seseorang mengulang-ulang pekerjaan yang sama selama pengalamannya, serta segala sesuatu yang dilakukan secara berulang-ulang menyebabkan yang bersangkutan terbiasa dan terlatih. Dalam hal ini, semakin lama pengalaman seseorang maka rate of error-nya akan semakin kecil. Kemudian dengan semakin lamanya pengalaman seseorang juga, maka unit costnya akan semakin rendah sehingga dapat meningkatkan keuntungan yang diperoleh.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat tetap hidup dan berkembang. Tujuan tersebut hanya dapat dicapai melalui usaha mempertahankan dan meningkatkan keuntungan, hal ini dapat dicapai apabila perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan penjualan melalui usaha-usaha tertentu misalnya, dalam hal pemasaran yang merupakan kegiatan pokok di antara kegiatan lainnya dalam perusahaan. Karena dengan memasarkan hasil produksi maka diharapkan pengusaha akan memperoleh laba.

Semakin besar produk yang terjual kemungkinan besar meningkat pula jumlah laba yang diterima. Betapapun baiknya kegiatan-kegiatan lain dalam perusahaan, tetapi kalau sampai perusahaan tidak mampu menjual barang yang dihasilkan, maka lonceng kematian akan segera berbunyi. Sebaliknya bilamana perusahaan mampu meningkatkan omzet penjualan maka perusahaan mempunyai kemungkinan untuk memperbesar atau meningkatkan jumlah keuntungannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, dengan sistem pemasaran, pengalaman dan perilaku wirausaha yang direncanakan tepat dapat membantu menimbulkan pertambahan penjualan yang berarti juga meningkatkan laba.

Hasil induksi dari empirisasi membentuk model dan akhirnya ditarik secara deduksi menghasilkan proposisi- proposisi yang dijabarkan dibawah ini :

Proposisi 1:

Perilaku manusia didasari adanya stimulus baik datangnya dari internal maupun eksternal, suatu tarik menarik dari dua faktor mana yang lebih kuat itulah yang manusia bersikap maupun berperilaku

Proposisi 2 :

Sikap wirausaha adalah seseorang kreatif yang membuat inovatif bisnis baru untuk menghadapi risiko ketidakpastian dengan tujuan untuk menerima keuntungan dan pertumbuhan dengan mengidentifikasi kesempatan dan menggabungkan sumberdaya yang diperlukan untuk dijadikan peluang usaha

Proposisi 3:

Komitmen yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan.

Proposisi 4:

Pengalaman kerja di masa lampau, bisa turut menentukan tindakan dan cara kebiasaan melaksanakan kegiatan usaha di masa sekarang karena apa yang pernah dialami mempengaruhi efisiensi

Proposisi 5 :

Pengalaman adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang bersumber dalam diri seseorang, antara lain menjadi tangguh, tidak mudah putus asa dan semangat kerja.

Proposisi 6

Pemasaran dengan promosi akan mudah dikenal hasil produknya sehingga tersalurkan kreativitas, inovasi, pada produk, dampaknya efisiensi akan memberikan kepuasan pelanggan.

Proposisi 7 :

Efisiensi pemasaran yang bersumber dari luar yang turut menentukan perilaku wirausaha dan termasuk ke dalam faktor ini antara lain interaksi dengan lingkungan pelanggan, budaya, pemerintah berdampak pada benefit laba.

Proposisi 8

Efisiensi untuk pemasaran bersumber dari dalam adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan didasari punya kemampuan ketrampilan, pengetahuan baru, selalu berkeinginan untuk mencapai prestasi, capaiannya benefit laba meningkat.

Proposisi 9

Efisiensi sangat dibutuhkan dalam aktivitas yang diwujudkan berupa inovasi, kreatifitas, berani menanggung resiko, untuk meraih tersebut harus ada dorongan penurunan biaya, akhirnya akan nada capaian peningkatan laba.

5.4. Hasil Estimasi dan Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis statistik parametrik dengan analisis regresi linear berganda adalah untuk mempelajari bagaimana eratnya hubungan antara satu atau beberapa variabel bebas dengan satu variabel terikat. Teknik analisis ini digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis mengetahui pengaruh perilaku kewirausahaan, pengalaman dan biaya pemasaran terhadap laba para pengusaha kerupuk dorokdok Kecamatan Banjaran Bandung dan Sukaregang Garut

a. Uji Kelayakan Model

Untuk mengetahui apakah variabel bebas perilaku kewirausahaan (X_1) dan pengalaman kewirausahaan (X_2) serta biaya pemasaran (X_3) mampu menjelaskan setiap variasi perubahan variabel terikat Laba usaha (Y) UKM kerupuk dorokdot dilakukan uji F. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan statistik uji F dengan membandingkan nilai sig pada tabel ANOVA, jika $\text{sig} < \alpha$ maka H_0 ditolak dan sebaliknya. Uji F menggunakan analisis ANOVA dengan pengolahan SPSS, diperoleh data sebagai berikut :

**TABEL 5.1 Uji F
ANOVA^a**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3419.152	3	1139.717	41.074	.000 ^b
Residual	443.967	16	27.748		
Total	3863.120	19			

a. Dependent Variable: Laba Usaha

b. Predictors: (Constant), Biaya Pemasaran, Prilaku Kewirausahaan, Pengalaman

Berdasarkan tabel 5.1. diatas dapat diketahui bahwa secara bersama-sama variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variable dependen. Hal ini dapat dibuktikan dari dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara perilaku kewirausahaan (X_1) dan pengalaman kewirausahaan (X_2) serta biaya pemasaran (X_3) terhadap Laba Usaha pada UKM kerupuk dorokdot. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam penelitian mampu menjelaskan variasi perubahan variabel terikat sehingga dapat dinyatakan bahwa model yang dikembangkan dalam penelitian ini layak.

b. Uji Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel bebas yang dikembangkan dalam model penelitian (perilaku kewirausahaan (X_1) dan pengalaman kewirausahaan (X_2) serta biaya pemasaran (X_3)) menjelaskan variasi perubahan dari variabel terikat Laba Usaha maka akan digunakan uji koefisien determinasi (R^2). Hasil pengujian model lengkap dengan menggunakan *software* SPSS 21 ditampilkan pada tabel 5.2 sebagai berikut :

Tabel 5.2. Uji R^2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.941 ^a	.885	.864	5.26763	.885	41.074	3

a. Predictors: (Constant), Biaya Pemasaran, Prilaku Kewirausahaan, Pengalaman

b. Dependent Variable: Laba Usaha

Dari tabel 5.2. diatas didapat koefisien determinasi (R^2) menunjukan nilai 0,885 (88,5%) yang berarti bahwa Laba Usaha pada UKM kerupuk dorokdot dapat dijelaskan oleh perilaku kewirausahaan (X_1) dan pengalaman kewirausahaan (X_2) serta biaya pemasaran (X_3) sebesar 88,5%. Sedangkan sisanya sebesar (100% -

88,5%) = 11.5 % dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

c. Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 5.3. menunjukkan hasil estimasi regresi linear berganda antara variabel perilaku kewirausahaan (X_1) dan pengalaman (X_2) serta biaya pemasaran (X_3) terhadap Laba Usaha pada UKM kerupuk dorokdot dengan menggunakan software SPSS:

Tabel 5.3. Hasil Perhitungan uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
(Constant)	-48.581	23.490		-2.068	.055
Prilaku Kewirausahaan	1.757	.724	.469	2.425	.028
Pengalaman	1.019	.414	.479	2.465	.025
Biaya Pemasaran	.671	.530	.109	1.266	.224

Sumber : Hasil pengolahan SPSS

- Untuk Perilaku Kewirausahaan diperoleh tingkat signifikan $0,028 < 0,05$ maka dapat disimpulkan H_0 ditolak. Artinya Perilaku Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Laba Usaha pada UKM kerupuk Dorokdot. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik, perilaku kewirausahaan maka semakin baik laba usaha UKM Dorokdok.
- Untuk Pengalaman Kewirausahaan diperoleh tingkat signifikan $0,025 < 0,05$ maka dapat disimpulkan H_0 ditolak. Artinya Pengalaman Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Laba Usaha pada UKM kerupuk Dorokdok. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pengalaman maka semakin baik laba usaha UKM Dorokdok.
- Untuk Biaya Pemasaran diperoleh tingkat signifikan $0,224 > 0,05$ maka dapat disimpulkan H_0 diterima. Artinya biaya pemasaran tidak berpengaruh signifikan

terhadap Laba Usaha pada UKM kerupuk Dorokdok. Hasil ini menunjukkan bahwa biaya pemasaran yang ditunjukkan oleh biaya transportasi tidak berpengaruh terhadap laba usaha UKM Dorokdok.

d. Persamaan Struktural penelitian

Berdasarkan hasil estimasi pada tabel 5.3 diatas dapat disusun fungsi persamaan struktural penelitian berdasarkan nilai *Standardized Coefficients* (Beta) sebagai berikut :

$$\text{Laba Usaha} = 0,469 \text{ Prilaku Kewirausahaan} + 0,479 \text{ Pengalaman} + 0,109 \text{ Biaya Pemasaran}$$

Dari persamaan diatas terlihat kontribusi setiap variabel bebas (perilaku kewirausahaan (X_1) dan pengalaman (X_2) serta biaya pemasaran (X_3)) terhadap variabel terikat (Laba Usaha (Y)). Nilai *standardized coefficient* variabel bebas perilaku kewirausahaan adalah 0.469 sedangkan nilai *standardized coefficient* variabel bebas pengalaman sebesar 0.479. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel kedua variabel tersebut dalam menjelaskan laba usaha UKM Dorokdok berdasarkan model penelitian ini hampir sama besar sedangkan biaya pemasaran memiliki kontribusi yang paling kecil yaitu 0,109.

Hasil pengujian secara empiris yang menunjukan bahwa variabel perilaku kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap laba pengusaha kerupuk Dorokdok sejalan dengan teori, karena perusahaan yang berada di pasar monopolistik menjual barang yang sama sehingga harus ada inovasi dan kreativitas untuk meningkatkan hasil penjualan yang nantinya akan meningkatkan laba yang diperoleh pengusaha kerupuk dorokdok. Seperti yang dikemukakan oleh Suryana :

“Kemampuan perusahaan menengah kecil untuk mencapai laba maksimum tertentu diantaranya dengan dipengaruhi oleh kewirausahaan dan manajerial yang meliputi kompetisi usaha dasar pendidikan, keinovasian dan motivasi”.

Dengan demikian jika para pengusaha kerupuk Dorokdok memiliki perilaku kewirausahaan yang tinggi maka dia akan mampu menciptakan produk yang inovatif dan kreatif sehingga akan meningkatkan nilai tambah produk tersebut. Dengan tingginya nilai produk maka keuntungan yang didapatkan akan tinggi. Hasil penelitian sesuai dengan teori yang digunakan.

Hasil pengujian secara empiris yang menunjukkan terdapatnya pengaruh pengalaman usaha terhadap laba merupakan suatu indikasi bahwa banyak sedikitnya pengalaman usaha yang dimiliki oleh pengusaha industri kerupuk Dorokdok di Kecamatan Banjaran dan Kecamatan Garut akan mempengaruhi laba. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengalaman para pengusaha mempengaruhi laba yang akan diperoleh. Artinya semakin lama para pengusaha menggeluti bidang usahanya, maka dia akan semakin berpengalaman. Pengalaman usaha sangat penting dimiliki oleh pengusaha karena dalam pelaksanaan usaha diperlukan keterampilan-keterampilan, serta sikap-sikap yang memadai sebagai bekal untuk menghadapi serta menghadapi berbagai masalah hidup masyarakat. Namun dalam hal ini para pengusaha tidak cukup hanya berbekal pengalaman empirik, tapi harus juga harus didorong dengan pengalaman intelektual. Pengalaman intelektual dapat diperoleh para pengusaha melalui pendidikan dan pelatihan. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Soedarsono (2002:69):

“Pengembangan SDM dalam perusahaan meliputi pelatihan dan pendidikan. Pelatihan adalah semua proses untuk menambah kemampuan dan keahlian pegawai dalam mengerjakan pekerjaan tertentu. Pendidikan adalah kegiatan menambah pengetahuan, pemahaman atau sikap para pegawai sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan”.

Hasil pengujian secara empiris menunjukkan tidak ada pengaruh biaya pemasaran terhadap laba. Hal ini berarti banyak sedikitnya biaya pemasaran yang dikeluarkan oleh pengusaha industri kerupuk Dorokdok di Kecamatan Banjaran tidak mempengaruhi laba. Banyak sekali aktivitas pemasaran, seperti penjualan, promosi,

jasa pengangkutan/transportasi dll. Dalam penelitian ini penulis tidak menemukan adanya pengusaha yang mengeluarkan biaya pemasaran untuk melakukan promosi penjualan kerupuk dorokdok, dalam hal ini jika para pengusaha melakukan promosi untuk produk yang dihasilkan, maka laba yang diperoleh akan semakin meningkat. Seperti yang dikemukakan oleh Buchari Alma (1987:184):

“Bila promosi berhasil, omzet penjualan meningkat ini berarti produsen akan membuat barang lebih banyak. Bila produksi diperbesar, maka biaya produksi bisa ditekan, terutama teradap biaya tetap selama belum melampaui kapasitas maksimum. Dengan demikian harga penjualan bisa pula distabilkan dan keuntungan perusahaan bisa bertambah”.

Namun dalam penelitian ini peneliti hanya melihat pemasaran yang dilakukan oleh para pengusaha hanya dari aspek transportasi saja. Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh dari biaya pemasaran terhadap laba, hal ini berarti ada faktor-faktor lain yang lebih berpengaruh, seperti untuk biaya pemasaran dilihat dari upah tenaga kerja untuk memasarkan kerupuk dorokdok, karena biaya pemasaran itu tidak hanya dilihat dari aspek transportasi saja ada upah tenaga kerja yang harus diperhitungkan oleh para pengusaha untuk memasarkan produk yang dalam hal ini upah termasuk kedalam biaya pemasaran.

5.5. Implikasi Kebijakan

Sektor Usaha Kecil Menengah (UKM) di Indonesia masih dipandang sebelah mata oleh pemerintah. Padahal keberadaannya dirasakan sangat penting dalam membangkitkan kembali ekonomi nasional. Pengalaman saat krisis telah memperlihatkan bahwa sektor UKM saat lentur dan fleksibel dalam menghadapi krisis dan mampu terus eksis, bahkan berkembang pesat. Hal ini menunjukkan bahwa UKM memiliki fondasi yang kuat, sehingga mampu mandiri.

Permasalahan yang dialami oleh negara Indonesia yang merupakan negara berpenduduk padat adalah masalah kemiskinan yang ditimbulkan dari kurangnya

lapangan pekerjaan. Banyak penduduk yang tidak mempunyai pekerjaan dan akhirnya menambah jumlah pengangguran di Indonesia. Salah satu upaya dalam mengurangi kemiskinan dan jumlah pengangguran di Indonesia saat ini adalah dengan mengerjakan Usaha Kecil Menengah (UKM). Salah satu ciri yang membedakan industri kecil dengan industri berskala besar adalah dalam penyerapan tenaga kerja, dimana industri kecil banyak menyerap tenaga kerja jika dibandingkan dengan industri berskala besar. Kuantitas dari tenaga kerja tentunya harus beriringan dengan peningkatan kualitas tenaga kerja itu sendiri. Sifatnya yang padat karya mampu memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap penyerapan tenaga kerja. Selain itu UKM diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara makro.

Tetapi dalam kenyataannya banyak kendala yang dihadapi oleh UKM sebagai berikut:

- a. Kurangnya kemampuan mengelola disebabkan karena latar belakang pendidikan, pengalaman dan kurang latihan.
- b. Keterbatasan sumber dana mengakibatkan lemahnya daya financial.
- c. Pada umumnya kemampuan bersaing dari industri kecil sangat lemah.
- d. Rendahnya kemampuan mengelola membatasi kemampuan koordinasi antara produksi dan penjualan.
- e. Dalam dunia usaha yang cukup bersaing, faktor informasi memegang peranan penting.
- f. Perkembangan dunia usaha pada umumnya begitu pesat, sehingga persaingan di antara perusahaan semakin tajam mengakibatkan semakin kompleksnya operasi perusahaan. (Bachtiar Hasan, 2003:14)

Pengusaha UKM adalah seorang wirausaha karena mampu menciptakan sesuatu yang baru untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Wirausaha yang sukses tidak akan berhasil apabila tidak memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemauan. Ketiga faktor tersebut saling berhubungan, jika memiliki pengetahuan dan keterampilan tetapi tidak memiliki kemauan maka pengusaha tersebut tidak akan

sukses menjalankan usahanya. Seperti yang dikemukakan oleh Michael Harris yang dikutip oleh Suryana (2006:5) ” wirausaha yang sukses pada umumnya adalah mereka yang mempunyai kompetensi, yaitu yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kualitas hidup yang meliputi sikap, motivasi, nilai-nilai pribadi, serta tingkah laku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan/kegiatan”.

Banyak hal yang mempengaruhi laba pengusaha kerupuk Dorokdok, dalam penelitian ini yang mempengaruhi laba pengusaha kerupuk Dorokdok adalah perilaku kewirausahaan, pengalaman dan biaya pemasaran. Ketiga faktor tersebut membutuhkan pengaturan yang tepat dari produsen atau pengusaha yang menginginkan keuntungan. Dalam perilaku kewirausahaan, produsen harus memiliki wawasan yang luas mengenai produk yang akan diproduksi, untuk pengalaman, Pengusaha harus banyak mengikuti pelatihan, diklat atau seminar supaya para pengusaha mempunyai pengetahuan yang luas, karena pengusaha tidak cukup berbekal pengalaman empirik saja tapi harus dibekali dengan pengalaman intelektual. Dalam proses pemberdayaan dan pengembangan usaha sebaiknya didukung oleh kebijakan pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Karena dengan mutu pendidikan yang baik diharapkan output yang dihasilkan, dalam hal ini sumber daya manusia (SDM) dapat lebih baik dan berkualitas. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Pajaman. J. Simajuntak (2003:69):

“Pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. pendidikan dan latihan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian meningkatkan produktivitas kerja”.

Bahwa dalam rangka pengembangan diri dibutuhkan pendidikan dan pelatihan agar manusia menjadi profesional dibidangnya. Untuk biaya pemasaran, biaya pemasaran harus tetap ada supaya produk yang dihasilkan bisa sampai ketangan konsumen.

VI. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

Rencana kegiatan penelitian selanjutnya yaitu :

1. Lokakarya dan Focus group discussion (FGD) terkait hasil penelitian dengan pelaku UKM Dorokdok baik di Bandung maupun Garut dan sosialisasi pemakaian bahan baku kerupuk kulit yang ramah lingkungan dan tidak merusak kesehatan (dari kulit sapi asli bukan dari kulit sapi limbah industri penyamakan kulit) sehingga usaha kerupuk Dorokdok makin berkibar dan mampu ekspansi ke daerah-daerah lain serta mendapat sertifikasi halal dan sertifikasi dari BPOM.
2. Menyelesaikan laporan final yang diperkirakan selesai pada akhir 2018.
3. Melakukan presentasi paper (prosiding dan jurnal terakreditasi Nasional).

VII. KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

- a. Perilaku dan sikap menjadi wirausaha UKM Dorodok adalah pilihan hidup, oleh sebab itu termotivasi untuk **menjaga kelangsungan usahanya**.
- b. Pemahaman menjadi seorang wirausaha UKM mereka sadar yang **beresiko**, sewaktu-waktu bisa terjadi kebangkrutan,
- c. Pengalaman dalam usaha sebagai wirausaha sangat penting sebagai dasar untuk **informasi perkembangan kedepan**.
- d. Pengalaman maju mundurnya usaha sangat penting, dasar untuk menerima **perbaikan produk, biaya, harga maupun kualitas**.
- e. Kualitas proses pengolahan kerupuk bahan dasarnya tergantung dari **kulit sapi berasal dari limbah UKM hasil penyamakan kulit**.
- f. Kualitas produk kerupuk Dorodok perlu ada perubahan mulai **inovasi rasa, bentuk warna, ukuran dan pembungkus**.
- g. Regulasi pemerintah sangat dibutuhkan terkait dengan **penyamakan kulit sapi (bersih kimia)** berasal dari sentra UKM kulit sapi.
- h. Pemasaran wirausaha kerupuk Dorodok, terbatas hanya pemasarannya masih lokal daerah Bandung dan Garut sekitarnya **diperluas market sharenya**.
- i. Efisiensi biaya dalam pengolahan produk kerupuk sampai pada pemasaran juga menentukan **harga produk yang kompetitif**.
- j. Membangun opini komunikasi pada masyarakat bahwa bahan baku dari kerupuk Dorodok bersih pengolahannya dari bahan kimia, maka dibentuk **tim pengawasan**.
- k. Perilaku dan sikap wirausaha **harus sadar dalam pengolahannya bersih bahan kimia** dan prosesnya harus selektif dalam bahan baku kulit sapi.
- l. Hasil uji empiris menunjukkan bahwa pengalaman usaha dan perilaku kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap laba usaha UKM

kerupuk Dorokdok di kabupaten Banjaraan dan Sukaregang Garut. Sebaliknya biaya pemasaran tidak signifikan terhadap laba usaha.

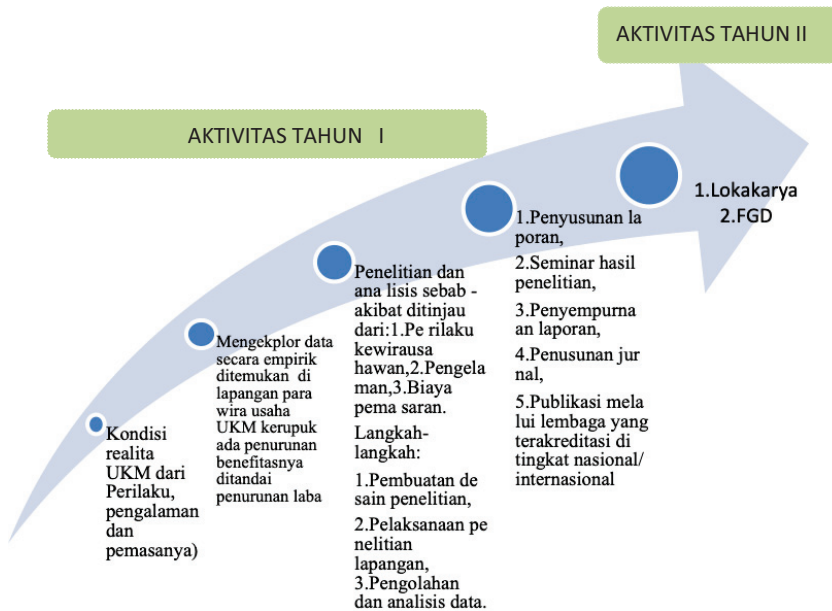
7.2. Saran

- a. Mempertimbangkan perilaku kewirausahaan berpengaruh terhadap laba, maka jiwa kewirausahaan yang dimiliki harus terus dikembangkan agar tercipta ide-ide baru. Misalnya para pengusaha supaya dapat mengefisienkan biaya bisa memadukan bahan-bahan material pembuatan kerupuk Dorokdok supaya kerupuk yang dihasilkan merupakan produk dengan rasa baru dan berbeda. Selektif dalam pemakaian bahan baku yang ramah lingkungan dan memenuhi syarat-syarat kesehatan.
- b. Selain itu, pengalaman usaha berpengaruh terhadap laba para pengusaha kerupuk Dorokdok, sebaiknya para pengusaha kerupuk Dorokdok yang memiliki pengalaman usaha yang sudah lama ataupun belum lama meningkatkan kemampuannya baik dalam pengetahuan dan keterampilan, serta wawasannya dengan cara mempelajari melalui buku-buku, dan berkonsultasi dengan pihak yang telah berpengalaman lebih dalam.
- c. Meskipun biaya pemasaran tidak berpengaruh terhadap laba pengusaha kerupuk Dorokdok, tetapi biaya pemasaran tetap harus ada untuk memasarkan produk supaya sampai ketangan konsumen.
- d. Penulis menganalisis perilaku kewirausahaan, pengalaman dan biaya pemasaran. Sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut dalam menganalisis variabel lain yang mempengaruhi laba pengusaha kerupuk Dorokdok di Kecamatan Banjaraan Kabupaten Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulah, NS. (1987). *Pengantar Ilmu Ekonomi*. Bandung: Forum Pengajian Pengembangan Pendidikan ekonomi Dan Koperasi IKIP Bandung.
- Bachtiar Hasan. (2003). *Manajemen Industri*. Bandung : Pustaka Ramadhan
- Badan Pusat Statistik. (2005). *Bandung Dalam Angka Tahun 2005*. Jakarta :BPS.
- Bambang Riyanto (1995). *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta : Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada.
- Buchari Alma.(1998). *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Buchari Alma. (2000). *Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta
- Buchari Alma. (1987). *Dasar-Dasar Bisnis dan Pemasaran*. Bandung: Kappa-Sigma
- Dumairy. (1999) *Perekonomian Indonesia*. Jakarta: Erlangga
- Fair and Case. (2002). *Prinsip-Prinsip Ekonomi Mikro*. Jakarta: PT Prehallindo
- Gaspers, Vincent. (2005). *Ekonomi Manajerial*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Gujarati, Damodar. (1999). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga
- J. Simajuntak, Pajaman. (2001). *Pengantar Ekonomi Sumberdaya Manusia*.
Lembaga Penerbit: FEUI.
- J. Soedarsono. (2002). *Pengantar Ekonomi Perusahaan*. Jakarta: Prehallindo
- Lincoln, Arsyad. (1996). *Ekonomi Manajerial*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Meredith, Geoffrey g.et. al.(2005). *Kewirausahaan: Teori Dan Praktek..*Jakarta: PT Binaman Pressindo
- M. Machfoedz (2005) *Kewirausahaan: Metode, Manajemen Dan Implementasi*
Yogyakarta : BPFE
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Biaya*. BPFE UGM
- Mulyadi. (2000). *Akuntansi Biaya*. Aditya Media: Yogyakarta
- Pratama Raharja dan Mandala Manurung. (2002). *Teori Ekonomi Mikro Suatu Pengantar*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Porter, E. Michael. (1995). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Riduwan. (2005). *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung : Alfabeta
- Sadono Sukirno. (1994). *Pengantar Teori Mikro Ekonomi*. Jakarta : Bina Grafika
- Salvatore, Dominick. (1994). *Teori Mikro Ekonomi Edisi Ke Tiga*. Jakarta: Erlangga

- Samuelson, Paul A. (1997) : *Ekonomi Mikro*. Jakarta : Erlangga
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Singarimbun, Masri dan Sopian Effendi. (1995) *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES
- Sinungan, Muchdarsyah. (1992) *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sriyadi. (1989). *Pengantar Ilmu Ekonomi Perusahaan Modern*. (Deperetem Pendidikan dan Kebudayaan: Jakarta
- Sudjana. (2000). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito
- Suharsimi Arikunto. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Suryana. (2006). *Kewirausahaan Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta : Salemba Empat
- Tambunan, Tulus T.H (2002). *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia Beberapa Isu Penting*. Jakarta : Salemba Empat



Gambar Aktifitas 2

VIII. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Gejolak dan perubahan lingkungan yang antara lain tercermin dalam globalisasi pasar, perkembangan teknologi yang sangat pesat, perubahan demografi, dan perubahan sosio-kultural, telah menyebabkan perubahan drastis dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat di seluruh dunia. Tak terelakkan pula, gejolak dan perubahan itu akan mempengaruhi kemampuan suatu organisasi untuk berkompetisi dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kemampuan itu akan sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusia yang dimiliki.

Demikian pula, secara mikro, persaingan bisnis yang meningkat akan memaksa perusahaan untuk memasukkan masalah sumber daya manusia ke dalam strategi pengembangan perusahaan. Perusahaan dituntut untuk bersaing, tidak hanya dalam aspek produktivitas tetapi juga dalam kemampuannya untuk menghasilkan barang dan jasa yang bermutu, beranekaragam sesuai dengan selera pelanggan, disertai dengan kemudahan dan kenyamanan serta ketepatan waktu. Daya saing suatu perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Kemampuan pekerja yang dimiliki untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi akan menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sangat penting.

Ringkasnya, untuk mencapai tujuan-tujuannya, suatu organisasi harus memiliki individu-individu dengan kualifikasi yang sesuai, yang tersedia pada saat dan tempat yang tepat. Ini diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia, yang secara ringkas dapat pula dikatakan sebagai upaya pendayagunaan sumber daya manusia. Efektivitas implementasi strategi organisasi terutama bergantung pada manajemen sumber daya manusia. Adalah tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh pekerja-pekerja yang merasakan kepuasan kerja dan bekerja secara memuaskan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memusatkan perhatian pada unsur manusia.

8.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi antara lain dilakukan melalui fungsi-fungsi *perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial*. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung pula oleh *analisis jabatan* yang cermat dan proses *penilaian unjuk-kerja* yang obyektif.

Dalam praktek sehari-hari, kita temukan pula beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah-istilah itu antara lain: manajemen personalia, manajemen kepegawaian, administrasi personalia, manajemen tenaga kerja, dan manajemen sumber daya insani.

Mondy dan Noe (1990) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai "pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi".

Flippo (1986) membagi fungsi-fungsi manajemen personalia ke dalam fungsi *manajerial* dan fungsi *operasional*. Ia mendefinisikan manajemen personalia sebagai "proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan sumber daya manusia agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai". Empat fungsi yang pertama adalah fungsi manajerial dan sisanya adalah fungsi-fungsi operasional manajemen personalia.

Sikula (1982) mendefinisikan administrasi personalia sebagai "penarikan, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga kerja) oleh dan di dalam suatu perusahaan". Definisi ini memberi penekanan pada fungsi *staffing* atau pengadaan staf.

1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cascio (1993), tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas¹) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Sementara itu, tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer lini (*line managers*), atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif.

Dalam konteks ini, menurut Werther dan Davis (1996), seorang **manajer sumber daya manusia** adalah seseorang yang lazimnya bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerjasama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia. Jadi, pada dasarnya, *semua* manajer bertanggungjawab atas pengelolaan sumber daya manusia di unit kerjanya masing-masing. Dalam prakteknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan SDM antara manajer SDM--yang memiliki kepakaran manajemen SDM--dan manajer-manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja.

2. Cara Pandang Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Menurut Werther dan Davis (1996), perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

- a. **Pendekatan strategis.** Manajemen SDM harus memberikan kontribusi kepada keberhasilan jangka panjang (yang bersifat strategis) suatu organisasi. Jika kegiatan para manajer dan departemen SDM tidak membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, maka sumber daya yang ada digunakan secara tidak efektif.

¹ Produktivitas adalah nisbah keluaran suatu perusahaan (barang dan jasa) terhadap masukannya (manusia, modal, bahan-bahan, energi).

- b. ***Pendekatan sumber daya manusia.*** Manajemen SDM adalah manajemen (terhadap) manusia. Pendayagunaan manusia tidak boleh mengorbankan atau mengabaikan arti penting dan harga diri (*dignity*) manusia. Organisasi hanya dapat tumbuh dan berkembang melalui perhatian yang sungguh-sungguh kepada kebutuhan-kebutuhan para karyawan.
- c. ***Pendekatan manajemen.*** Manajemen SDM merupakan tanggung jawab setiap manajer. Tugas departemen SDM adalah membantu dan melayani para manajer dan karyawan melalui keparannya dalam bidang SDM. Pada akhirnya, unjuk-kerja dan kesejahteraan setiap pekerja menjadi tanggung jawab bersama atasan langsung pekerja dan departemen SDM.
- d. ***Pendekatan sistem.*** Manajemen SDM merupakan bagian dari sebuah sistem yang lebih besar: organisasi. Oleh karena itu, upaya-upaya sumber daya manusia harus dievaluasi berdasarkan kontribusinya terhadap produktivitas organisasi. Dalam prakteknya, para ahli harus menyadari bahwa model manajemen SDM adalah sebuah sistem terbuka yang terbentuk dari bagian-bagian yang saling terkait. Tiap bagian mempengaruhi bagian lainnya dan dipengaruhi pula oleh lingkungan eksternal.
- e. ***Pendekatan proaktif.*** Manajemen SDM dapat meningkatkan kontribusinya bagi karyawan dan organisasi dengan mengantisipasi tantangan-tantangan yang akan muncul. Jika manajemen SDM hanya melakukan tindakan yang bersifat reaktif, masalah-masalah akan menumpuk dan makin sulit diselesaikan serta peluang-peluang yang ada bisa hilang.

8.2. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM

Di dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat sejumlah fungsi *operasional*, yakni: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan penelitian sumber daya manusia.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan (*requirement*) sumber daya manusia untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan SDM adalah proses penentuan jumlah dan mutu/kualifikasi SDM di masa yang akan datang.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah orang dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan pada suatu organisasi. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat.

Seleksi adalah proses untuk memilih orang-orang—dari sekumpulan pelamar—yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan dan dengan organisasi. Hasil proses seleksi adalah para calon pegawai yang paling memenuhi syarat di antara pelamar.

3. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan unjuk-kerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

4. Balas Jasa

Balas jasa atau kompensasi didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

Imbalan itu dapat berupa salah satu atau kombinasi bentuk di bawah ini:

- a. Gaji atau upah; yakni uang yang diterima oleh seseorang sebagai imbalan atas pekerjaan mereka.
- b. Tunjangan dan pelayanan; yakni imbalan finansial tambahan selain gaji/upah pokok, misalnya cuti, liburan, dan asuransi kesehatan.

- c. Imbalan nonfinansial; misalnya pekerjaan yang menyenangkan atau lingkungan kerja yang nyaman.

5. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari luka-luka akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah ter-bebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

6. Hubungan Industrial

Hubungan industrial atau hubungan pekerja mencakup semua praktek yang mengimplementasikan filosofi dan kebijakan suatu organisasi yang berkaitan dengan pekerja.

7. Penelitian Sumber Daya Manusia

Penelitian sumber daya manusia adalah studi yang sistematis tentang sumber daya manusia suatu perusahaan dengan maksud untuk memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

Menurut Cascio (1992), kegiatan-kegiatan utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. **Penarikan**, yang meliputi aktivitas-aktivitas (1) mengidentifikasi persyaratan jabatan di dalam sebuah organisasi, (2) menentukan jumlah orang dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan, dan (3) memberikan peluang yang sama bagi semua kandidat yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan.
2. **Seleksi**, yakni proses pemilihan orang-orang yang paling baik kualifikasinya untuk memegang jabatan atau menjalankan pekerjaan tertentu.
3. **Pemeliharaan**, yang meliputi kegiatan-kegiatan (1) pemberian imbalan bagi para karyawan yang telah menjalankan pekerjaannya secara efektif, dan (2) penciptaan dan pemeliharaan kondisi kerja yang aman dan sehat.
4. **Pengembangan**, yakni fungsi yang berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi karyawan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan aspek-aspek lainnya.

5. **Penilaian**, yang meliputi pengamatan dan evaluasi atas perilaku dan sikap karyawan yang relevan dengan pekerjaan dan unjuk-kerja.
6. **Penyesuaian**, yang mencakup kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk menjaga agar para karyawan mematuhi semua kebijakan sumber daya manusia yang digariskan oleh organisasi.

8.3. Peran Manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Kegiatan-kegiatan tersebut di atas dapat dijalankan pada tingkat individu, kelompok, dan unit organisasi yang lebih tinggi (misalnya, departemen). Kadang-kadang ada aktivitas yang diprakarsai oleh organisasi (misalnya, rekrutmen atau program pengembangan manajemen), dan kadang-kadang ada kegiatan yang inisiatifnya datang dari individu atau kelompok (misalnya, pensiun atas permintaan sendiri, peningkatan keselamatan kerja). Apa pun bentuknya, tanggung jawab untuk menjalankan kegiatan-kegiatan ini saling terkait. Seluruh kegiatan itu bersama-sama membentuk *sistem* manajemen sumber daya manusia.

Kegiatan penarikan, seleksi, pemeliharaan, pengembangan, penilaian, dan penyesuaian, merupakan tanggung jawab khusus dari departemen SDM. Tetapi, tanggung jawab ini menjadi bagian dari tugas setiap manajer pada setiap organisasi—dan karena para manajer lini memiliki otoritas (hak yang diberikan oleh organisasi untuk mempengaruhi tindakan dan perilaku para pekerja yang mereka kelola), mereka memberikan pengaruh yang kuat terhadap cara-cara yang benar-benar digunakan dalam praktek untuk mendayagunakan para pekerja.

Tabel 1.1. berikut ini menunjukkan hubungan antara kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia dan tanggung jawab manajer lini dan departemen SDM. Secara umum dapat dikatakan bahwa manajer atau departemen SDM menyediakan kepakaran dalam setiap bidang kegiatan manajemen sumber daya manusia, sementara manajer lini menggunakan kepakaran ini untuk mengelola manusia secara efektif. Meskipun demikian, pada perusahaan-perusahaan kecil, para

manajer lini biasanya bertanggungjawab atas aspek-aspek teknis maupun manajerial dari manajemen sumber daya manusia.

Tabel 8.1
KEGIATAN MANAJEMEN SDM DAN TANGGUNG JAWAB
MANAJER LINI & DEPT. SDM

Kegiatan	Tanggung Jawab Manajer Lini	Tanggung Jawab Dept. SDM
Penarikan	Menyediakan data untuk analisis jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatan; mengintegrasikan rencana strategis dengan rencana SDM pada tingkat unit kerja (misalnya: departemen, bagian, divisi).	Analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan <i>affirmative action</i> .
Seleksi	Mewawancara pelamar, mengintegrasikan informasi yang dikumpulkan oleh departemen SDM dan membuat keputusan akhir.	Menyesuaikan mekanisme seleksi dengan hukum dan peraturan ketenagakerjaan; menyediakan formulir lamaran; tes tertulis, tes kemampuan, wawancara, investigasi latar belakang pelamar, pemeriksaan referensi, dan pemeriksaan kesehatan.
Pemeliharaan	Perlakuan yang adil terhadap pekerja, komunikasi terbuka, penyelesaian konflik secara tatap-muka, penciptaan kerjasama, penghormatan terhadap harga diri setiap individu, dan peningkatan gaji atas dasar prestasi.	Kompensasi dan kesejahteraan, hubungan pekerja/industrial, keselamatan dan kesehatan kerja, dan pelayanan bagi pekerja.
Pengembangan	<i>On-the-job-training</i> , <i>job enrichment</i> , pembinaan, strategi pemberian motivasi, dan umpan balik bagi bawahan.	Pelatihan teknis, pengembangan manajemen dan organisasi, perencanaan karir, dan penyuluhan.
Penilaian	Penilaian unjuk-kerja dan survey semangat kerja.	Pengembangan sistem penilaian unjuk-kerja dan sistem survey semangat kerja; penelitian dan audit personalia.
Penyesuaian	Tindakan disiplin, pembebasan tugas, promosi, dan mutasi.	Pemberhentian, konseling menghadapi masa pensiun, layanan penempatan kerja (<i>outplacement services</i>).

Sumber: Cascio. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. © 1992, h. 44.

8.4. Etika Dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam konteks yang luas, kita melihat bahwa kemajuan-kemajuan yang ditimbulkan oleh ilmu pengetahuan dan teknologi bersifat **ambivalen**. Artinya, di samping mendatangkan banyak dampak positif, terdapat pula akibat-akibat negatif. Perkembangan-perkembangan mutakhir dalam bidang bioteknologi, rekayasa genetika, atau masalah reproduksi artifisial, misalnya, selalu mengandung persoalan-persoalan etika.

Demikian pula dengan dunia usaha. Bisnis adalah bagian dari sistem sosial dan oleh karena itu kita tidak dapat mengisolasi unsur-unsur ekonomi sebuah keputusan dari konsekuensi sosialnya (Sir Adrian Cadbury, 1987). Dengan kata lain, setiap keputusan bisnis memiliki tidak saja implikasi ekonomis tetapi juga implikasi etis bagi masyarakat luas. Adalah bermanfaat bagi siapa saja yang bertanggungjawab atas keputusan bisnis yang dibuat untuk memasukkan etika sebagai faktor pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan atau penyelesaian masalah dan sekaligus memikirkan perpaduan terbaik antara pertimbangan-pertimbangan komersial dan pertimbangan etik. Singkatnya, isu-isu etika dalam dunia bisnis adalah sesuatu yang tak dapat dielakkan.

1. Definisi Etika

Etika (*ethics*) mengandung sejumlah pengertian. Pertama, etika sebagai nilai-nilai dan norma-norma moral yang digunakan oleh seseorang atau sebuah kelompok sebagai pegangan bagi tingkahlakunya, atau, singkatnya, etika adalah **sistem nilai** (Bertens, 1993).

Kedua, etika sebagai kumpulan prinsip dan nilai moral yang mengatur perilaku sebuah *kelompok*, khususnya suatu *profesi*. Dalam pengertian ini, etika sering disebut sebagai **kode etik** atau **etika profesi** (*professional ethics*). P.F. Camenisch mengatakan bahwa profesi adalah suatu *moral community* yang memiliki cita-cita dan nilai-nilai bersama (dalam Bertens, 1993).

Ketiga, etika sebagai ilmu tentang apa yang baik dan buruk; tentang apa yang harus dilakukan manusia dan apa yang tidak boleh dilakukannya. Di sini, etika adalah **filosofat moral**. Etika bisnis terutama mencakup pengertian pertama dan kedua yang disebutkan di atas.

Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) mengelompokkan pertanyaan-pertanyaan etik (*ethical questions*) dalam dunia bisnis ke dalam empat jenjang, yaitu:

- a. **Masyarakat.** Di sini dipersoalkan bentuk kelembagaan atau institusi dasar dalam suatu masyarakat, misalnya tentang sistem sosial, sistem politik, dan sistem ekonomi.
- b. **“Stakeholders”**². Pada jenjang ini kita mempertanyakan bagaimana seharusnya suatu organisasi atau perusahaan *berhubungan* dengan pihak-pihak yang terkena dampak dari keputusan-keputusannya, dan juga bagaimana seharusnya para “stakeholder” *berhubungan* dengan perusahaan. Keputusan untuk memasarkan sebuah produk baru, misalnya, bukan saja didasarkan pada manfaat yang akan diterima oleh konsumen atau pemakai, tetapi harus mempertimbangkan dampak yang ditimbulkannya terhadap masyarakat luas, terhadap ekosistem, usaha konservasi sumber daya alam, dan sebagainya.
- c. **Kebijakan internal.** Tingkat ketiga dari isu etika atau *moral discourse* berkaitan dengan *kebijakan internal* organisasi. Kita mempersoalkan karakteristik hubungan antara suatu organisasi/perusahaan dengan para karyawannya. Bagaimana membuat perjanjian kerja yang adil? Apa hak dan kewajiban pemimpin dan anggota-anggota lainnya? Apakah pekerja memiliki hak untuk berpartisipasi dalam pengelolaan perusahaan?
- d. **Pribadi.** Jenjang terakhir menyangkut isu-isu moral yang bersifat *pribadi*. Kita mempertanyakan bagaimana seharusnya orang-orang memperlakukan satu sama lain dalam suatu organisasi. Apakah kita

²*Stakeholders* adalah kelompok atau individu yang secara langsung atau tidak langsung dipengaruhi oleh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan--mereka adalah karyawan, pemasok, konsumen, pemegang saham, dan lain-lain.

harus selalu bersikap jujur, apa pun konsekuensinya? Apa kewajiban kita sebagai manusia dan sebagai pekerja terhadap atasan, bawahan, dan rekan kerja kita?

Persoalan-persoalan etika dengan segala konsekuensinya itu sangat lazim terjadi dalam aktivitas bisnis pada semua jenjang. Persoalan-persoalan itu seringkali juga bersifat dilematis bagi pelaku-pelaku aktivitas bisnis, yang "diharapkan" untuk setiap kali memeragakan perilaku yang etis (*ethical behavior*). Ini tidak mudah dilakukan karena mereka dituntut untuk selalu bersikap *kritis* terhadap acuan-acuan normatif mereka dan, pada saat yang sama, mengembangkan prinsip-prinsip etis yang mereka anut.

2. Perangkat Etika

Pada tingkat praktek, umumnya etika diimplementasikan dengan menggunakan dua perangkat: bahasa etika dan moralitas umum. Dalam perangkat yang pertama, orang bicara mengenai nilai-nilai, hak dan kewajiban, serta aturan moral. Pada yang kedua, orang menggunakan sekumpulan aturan-aturan moral yang umumnya diterima sebagai perangkat untuk menyelesaikan masalah-masalah etika.

a. Bahasa Etika

- 1) *Nilai*, yakni pandangan normatif tentang apa yang dianggap baik dan apa yang dianggap buruk.
- 2) *Hak*, yakni klaim yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu tindakan tertentu.
- 3) *Kewajiban*, yakni keharusan untuk menjalankan langkah tertentu atau untuk mematuhi hukum.
- 4) *Aturan moral*, yakni aturan-aturan bagi perilaku yang seringkali telah terinternalisasikan sebagai nilai-nilai moral.

b. Moralitas Umum

Moralitas umum adalah perangkat aturan-aturan moral yang mengatur masalah-masalah etika yang lazim dijumpai dalam suatu masyarakat.

Beberapa prinsip dasar dari moralitas umum:

- 1) memegang janji/amanah.
- 2) tidak dengki, membahayakan orang lain, melakukan kekerasan.
- 3) saling menolong.
- 4) menghormati sesama manusia sebagai subyek.
- 5) menghormati hak milik orang lain.

3. Prinsip-prinsip Manajemen Etis

Untuk menciptakan manajemen yang beretika, manajer atau pihak manajemen perlu menerapkan sejumlah prinsip berikut ini:

1. Pilihlah orang yang tepat.
2. Pastikan bahwa Anda menunjukkan teladan etika yang selalu tanpa cela.
3. Patuhi hukum.
4. Katakan yang benar itu benar.
5. Hormati orang lain.
6. Berpeganglah pada ungkapan, "Lakukan sesuatu untuk orang lain sebagaimana yang engkau ingin orang lain melakukannya untukmu".
7. Di atas segalanya: jangan lakukan kekerasan (*Primum non nocere*).
8. Praktekkan partisipasi, bukan paternalisme.
9. Selalu bertindak ketika Anda punya kewajiban.

4. Institusionalisasi Etika Dalam Organisasi

Pelembagaan etika dalam organisasi dapat dilakukan antara lain melalui perumusan kode etik organisasi atau profesi, pembentukan komisi-komisi etika, program pelatihan etika dalam pengembangan sumber daya manusia, dan *social audits* (laporan tentang kegiatan perusahaan yang menyangkut kepentingan

masyarakat, seperti penyelamatan lingkungan hidup, kualitas produk, kondisi kerja yang aman).

Tujuan akhir dari institusionalisasi itu adalah terwujudnya perilaku etik di dalam organisasi; dalam istilah lain: terbentuknya *akhlak* yang mulia. Sementara itu, prakarsa-prakarsa etik melalui pelatihan etika ditujukan untuk menyediakan "alat" yang diperlukan oleh karyawan untuk mengidentifikasikan isu-isu etika dan berusaha untuk menyelesaikannya (Rice & Dreilinger, 1990). Prakarsa etik yang efektif berfokus pada peningkatan kesadaran karyawan, yang pada gilirannya akan menumbuhkan sikap yang positif dan proaktif terhadap masalah-masalah etika.

Prinsip-prinsip dasar etika sebagai sistem nilai pada umumnya telah diperoleh seseorang sejak awal perkembangannya sebagai manusia, baik dari lingkungan terdekat maupun dari pendidikan formalnya. Pengajaran etika dalam pengembangan sumber daya manusia adalah pembinaan lebih lanjut dari prinsip-prinsip dasar itu dan sekaligus menempatkannya dalam konteks tertentu, misalnya, konteks bisnis. Termasuk ke dalam pembinaan itu adalah pengembangan sikap kritis terhadap acuan-acuan normatif yang dimiliki.

Di samping itu, para pemimpin dalam organisasi seharusnya menjadi *model* atau *teladan* perilaku bagi para bawahan. Keteladanan ini perlu diperankan secara konsisten oleh pemimpin pada semua jenjang organisasi. Komitmen yang kuat terhadap penerapan etika bisnis dapat pula ditumbuhkan melalui diskusi-diskusi terbuka tentang masalah-masalah etika. Para manajer secara terus menerus mengupayakan agar para karyawan menjadikan pertimbangan-pertimbangan etis sebagai bagian instrinsik (hakiki) dari pekerjaan mereka; misalnya dengan mengintegrasikan pertimbangan itu ke dalam suatu model penyelesaian masalah atau pengambilan keputusan.

Ilustrasi 1.1.
KODE ETIK “SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT”



CODE OF ETHICS

As a member of the Society for Human Resource Management, I pledge myself to:

- Maintain the highest standards of professional and personal conduct.
- Strive for personal growth in the field of human resource management.
- Support the Society's goals and objectives for developing the human resource management profession.
- Encourage my employer to make the fair and equitable treatment of all employees as a primary concern.
- Strive to make my employer profitable both in monetary terms and through the support and encouragement of effective employment practices.
- Instill in the employees and the public a sense of confidence about the conduct and intentions of my employer.
- Maintain loyalty to my employer and pursue its objectives in ways that consistent with the public interest.
- Uphold all laws and regulations relating to my employer's activities.
- Refrain from using my official positions, either regular or volunteer, to secure special privilege, gain or benefit for myself.
- Maintain the confidentiality of privileged information.
- Improve public understanding of the role of human resource management.

Sumber: *The Society for Human Resource Management*, Alexandria, Virginia, dalam Werther & Davis, © 1996.

8.5. Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perubahan-perubahan—yang menyangkut banyak aspek yang berlangsung secara cepat dalam lingkungan eksternal organisasi, memerlukan perhatian yang makin besar dari para manajer. Organisasi menyandarkan diri pada sejumlah sumber daya dan kekuatan dalam lingkungan eksternal. Ini berarti bahwa organisasi tak dapat menghindar dari pengaruh faktor-faktor lingkungan. Di samping itu, lingkungan internal organisasi juga akan mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Banyak faktor yang saling berkaitan mempengaruhi manajemen sumber daya manusia, sebagai suatu subsistem dari organisasi. Faktor-faktor itu menjadi bagian dari lingkungan eksternal suatu organisasi maupun lingkungan internalnya. Perusahaan seringkali hanya memiliki kontrol yang kecil atas cara-cara lingkungan eksternal mempengaruhi sumber daya manusianya. Bahkan, seringkali juga kontrol itu sama sekali tidak dimiliki. Di samping itu, sejumlah faktor penting di dalam organisasi itu sendiri juga memberi dampak terhadap cara-cara organisasi mengelola sumber daya manusianya.

1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah kekuatan-kekuatan utama di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Lingkungan eksternal dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis: “mega-environment” dan “task environment”.

2. “Mega-Environment”

Mega-environment adalah kondisi dan kecenderungan umum di dalam masyarakat tempat beroperasinya sebuah organisasi, yang memberikan pengaruh tidak langsung terhadap organisasi.

Mega-environment terdiri atas:

- a. **Unsur Teknologi.** Teknologi menggambarkan kondisi pengetahuan saat ini yang terkait dengan produksi barang dan jasa, yang mungkin mempengaruhi kegiatan organisasi.
- b. **Unsur Ekonomi.** Ekonomi adalah bagian dari *mega-environment* yang meliputi sistem produksi, distribusi, dan konsumsi barang-barang dan jasa, atau kondisi ekonomi umum dan kecenderungan-kecenderungan yang bisa mempengaruhi kegiatan organisasi.
- c. **Unsur Politik/Hukum;** yakni sistem hukum dan pemerintahan—sebagai hasil dari proses dan iklim politik tempat berfungsinya sebuah organisasi.
- d. **Unsur Sosial-Budaya;** yakni sikap, nilai, norma, kepercayaan, perilaku, gaya hidup, dan kecenderungan demografis yang merupakan karakteristik suatu wilayah geografis tertentu.
- e. **Unsur Internasional;** yakni perkembangan di negara-negara lain di luar negara tempat beroperasi sebuah organisasi, yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi organisasi tersebut.

3. “Task Environment”

Task-environment adalah unsur-unsur luar yang spesifik yang mempengaruhi secara langsung sebuah organisasi dalam upaya untuk menjalankan usahanya.

Task environment terdiri atas:

- a. **Pekerja.**
- b. **Pemegang Saham dan Dewan Direksi.**

Kedua unsur di atas adalah bagian dari “internal stakeholders” (“stakeholder” adalah kelompok atau individu yang secara langsung atau tidak langsung dipengaruhi oleh upaya-upaya sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi).

Unsur-unsur berikut ini adalah bagian dari “external stakeholders”.

- c. **Konsumen dan Klien;** individu dan organisasi yang membeli barang dan/atau jasa suatu organisasi.
- d. **Pesaing;** organisasi lain yang menawarkan atau memiliki potensi tinggi untuk menawarkan barang atau jasa tandingan.
- e. **Pemasok;** organisasi dan individu yang memasok sumber daya yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk menjalankan kegiatannya.
- f. **Penawaran Tenaga Kerja;** individu-individu yang mempunyai kemungkinan untuk diperkerjakan oleh suatu organisasi.
- g. **Lembaga/Badan Pemerintah;** lembaga atau badan yang menye-diakan jasa/layanan dan memantau kepatuhan terhadap hukum dan peraturan di tingkat daerah dan nasional.
- h. **Lembaga Keuangan.**
- i. **Serikat Pekerja.**
- j. **Media.**
- k. **“Special-Interests Groups”;** kelompok orang yang mengorganisasikan diri untuk menggunakan proses politik untuk menjelaskan posisi mereka dalam isu-isu tertentu, seperti aborsi dan pengawasan senjata api.

4. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah faktor-faktor atau kondisi umum yang berada di dalam suatu organisasi, yang mempengaruhi manajemen organisasi. Menurut Mondy dan Noe (1990), paling tidak ada tiga faktor internal utama yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia, yakni: **misi, kebijakan, dan budaya perusahaan.**

a. Misi

Misi adalah *“the organization’s continuing purpose or reason for being”*. Setiap jenjang manajemen harus bekerja dengan suatu pemahaman yang jelas tentang misi organisasi atau perusahaan. Selanjutnya, setiap unit organisasi

(misalnya: divisi, bagian, departemen, unit pabrik) harus benar-benar memahami tujuan-tujuan organisasi yang sejalan dengan misi organisasi itu. Berikut ini adalah contoh pengaruh misi perusahaan terhadap praktek manajemen sumber daya manusia.

Misi perusahaan yang spesifik harus dipandang sebagai satu faktor internal utama yang mempengaruhi aktivitas manajemen sumber daya manusia. Misalnya, perusahaan A bertujuan untuk menjadi pemimpin industri (*industry leader*) dalam perkembangan teknologi atau penggunaan teknologi yang paling maju, sementara perusahaan B bertujuan untuk mencapai pertumbuhan yang bersifat konservatif, dengan pengambilan risiko yang kecil. Dengan kata lain, perusahaan B akan terjun dalam bisnis hanya jika perusahaan lain telah terbukti berhasil memasarkan produknya. Perusahaan A membutuhkan lingkungan yang kreatif untuk mendorong munculnya ide-ide baru. Pekerja-pekerja dengan keterampilan tinggi harus direkrut untuk memacu pengembangan teknologi. Perhatian yang terus menerus terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan hal yang esensial. Program kompensasi yang dirancang untuk mempertahankan dan memotivasi pekerja-pekerja yang paling produktif, juga sangat penting.

Tugas-tugas pokok manajemen sumber daya manusia yang harus dilakukan oleh perusahaan B tidak berbeda dengan perusahaan A, tetapi misi yang dipilihnya mengharuskan perusahaan B untuk menyesuaikan tugas-tugas pokok itu. Perusahaan B memerlukan pekerja yang agak berbeda. Orang-orang yang memiliki kreativitas tinggi mungkin tidak suka bekerja di perusahaan B. Karena misinya mendorong pengambilan risiko yang rendah, sebagian besar keputusan mungkin dibuat di jenjang manajemen yang lebih tinggi. Oleh sebab itu, pengembangan manajemen pada jenjang yang lebih rendah mungkin hanya mendapatkan sedikit perhatian.

b. Kebijakan

Suatu **kebijakan** adalah suatu pedoman yang ditetapkan untuk memberikan arah dalam proses pengambilan keputusan (*a predetermined guide established to provide direction in decision making*). Sebagai pedoman, kebijakan bersifat agak fleksibel, sehingga memerlukan interpretasi dan pertimbangan dalam penggunaannya. Kebijakan bisa memberikan pengaruh yang signifikan terhadap cara-cara manajer menjalankan tugas-tugas atau mencapai tujuannya.

Misalnya, banyak perusahaan yang mempunyai kebijakan “pintu terbuka”, yang memungkinkan seorang pekerja untuk membawa suatu masalah ke jenjang berikutnya yang lebih tinggi di dalam organisasi, jika masalah itu tidak bisa diselesaikan oleh penyelia atau atasan langsungnya. Karena mengetahui bahwa bawahan mereka bisa membawa masalah itu ke eselon yang lebih tinggi, maka para penyelia cenderung mencoba lebih keras untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi.

Beberapa contoh kebijakan yang secara potensial mempengaruhi manajemen sumber daya manusia adalah:

- 1) Menyediakan tempat kerja yang aman bagi para pekerja.
- 2) Mendorong para pekerja untuk mewujudkan potensinya semaksimal mungkin.
- 3) Memberikan balas jasa—gaji/upah, insentif, program kesejahteraan-- yang dapat mendorong produktivitas yang tinggi, baik dari segi mutu maupun jumlah.
- 4) Memberikan prioritas bagi pekerja yang telah ada untuk mengisi posisi yang lowong, bila mereka memenuhi syarat untuk itu.

c. Budaya Perusahaan

Sebagai salah satu faktor internal yang mempengaruhi manajemen, budaya perusahaan menunjuk pada *iklim sosial dan psikologis* dari suatu

perusahaan. **Budaya perusahaan** didefinisikan sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang dianut bersama di dalam sebuah organisasi, yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menciptakan norma-norma perilaku (Sharplin, 1985, dalam Mondy & Noe, 1990).

Ilustrasi 1.2.

ISU SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERASAL DARI PERUBAHAN BISNIS

Improving Business Performance

Maintaining low costs and strong cash flow
Improving product and service quality
Effectively introducing new technology
Building superior capabilities
Maintaining high employee commitment

Managing Growth and Change

Meeting changing staffing needs
Making a merger or acquisition work
Effectively restructuring
Becoming more global as a business

Sumber: J. W. Walker. *Human Resources Strategy*. © 1992.

8.6. Rangkuman

Gejolak dan perubahan lingkungan yang antara lain tercermin dalam globalisasi pasar, perkembangan teknologi yang sangat pesat, perubahan demografi, dan perubahan sosio-kultural, telah menyebabkan perubahan drastik dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat di seluruh dunia. Tak terelakkan pula, gejolak dan perubahan itu akan mempengaruhi kemampuan suatu organisasi untuk berkompetisi dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kemampuan itu akan sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusia yang dimiliki.

Demikian pula, secara mikro, persaingan bisnis yang meningkat akan memaksa perusahaan untuk memasukkan masalah sumber daya manusia ke dalam strategi pengembangan perusahaan. Perusahaan dituntut untuk bersaing, tidak hanya dalam aspek produktivitas tetapi juga dalam kemampuannya untuk menghasilkan barang dan jasa yang bermutu, beranekaragam sesuai dengan selera pelanggan, disertai dengan kemudahan dan kenyamanan serta ketepatan waktu. Daya saing suatu perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Kemampuan pekerja yang dimiliki untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi akan menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sangat penting.

Ringkasnya, untuk mencapai tujuan-tujuannya, suatu organisasi harus memiliki individu-individu dengan kualifikasi yang sesuai, yang tersedia pada saat dan tempat yang tepat. Ini diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia, yang secara ringkas dapat pula dikatakan sebagai upaya pendayagunaan sumber daya manusia. Efektivitas implementasi strategi organisasi terutama bergantung pada manajemen sumber daya manusia. Adalah tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh pekerja-pekerja yang merasakan kepuasan kerja dan bekerja secara memuaskan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memusatkan perhatian pada unsur manusia.

8.7. Pertanyaan Untuk Diskusi

1. Apa yang menjadi **tujuan** manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi? Jelaskan!
2. Siapa yang bertanggungjawab atas pengelolaan dan pengembangan SDM dalam organisasi bisnis? Jelaskan!
3. Jelaskan hubungan antara fungsi-fungsi manajerial dan fungsi-fungsi operasional dalam manajemen SDM!

4. (a) Berdasarkan pengamatan Anda, uraikan satu masalah utama sumber daya manusia di Indonesia saat ini! (b) Bagaimana peran atau kontribusi MSDM dalam penyelesaian masalah tersebut?
5. Jelaskan hubungan antara misi organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia!
6. Identifikasikan peraturan-peraturan ketenagakerjaan di Indonesia dan dampaknya terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia!
7. Berikan contoh kebijakan manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan respons terhadap perkembangan perekonomian!

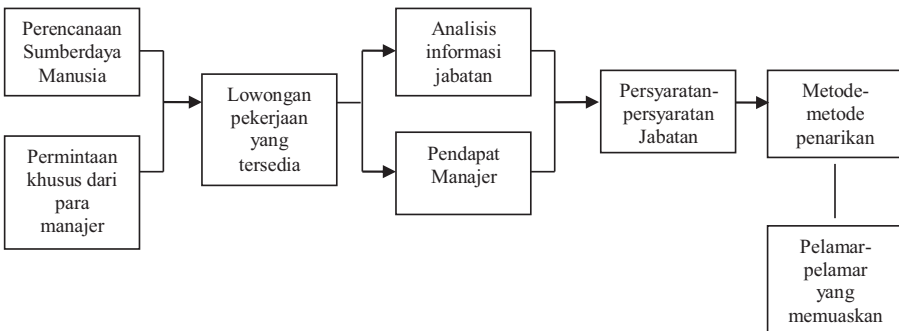
IX. PENARIKAN SUMBER DAYA MANUSIA

Penarikan karyawan-karyawan baru bagi organisasi akan terus merupakan tantangan bagi semua departemen personalia. Kadang-kadang kebutuhan karyawan baru diketahui secara jelas sebelumnya karena rencana-rencana sumberdaya manusia disusun dengan baik. Pada saat lain, departemen personalia dihadapkan dengan permintaan yang mendadak untuk mengisi lowongan secepat mungkin. Dalam kedua kasus tersebut, penarikan pelamar atau calon karyawan merupakan kegiatan penting.

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan 'pemikatan' para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dari mana para karyawan baru diseleksi. Pelaksanaan penarikan biasanya merupakan tanggung-jawab departemen personalia, meskipun kadang-kadang digunakan para spesialis proses penarikan yang disebut *recruiters*. Proses penarikan penting karena kualitas sumberdaya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya. Secara ringkas proses penarikan dapat digambarkan seperti terlihat dalam gambar 4-1.

Bab ini mencakup pembicaraan tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam penarikan, saluran-saluran melalui mana para pelamar dicari dan dipikat, dan sifat blangko lamaran.

Gambar 9.1. Proses Penarikan



9.1. Kendala-Kendala Penarikan

Agar proses penarikan berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala. Batasan-batasan ini bersumber dari organisasi, pelaksana penarikan dan lingkungan eksternal. Meskipun kendala yang dihadapi perusahaan bervariasi dari satu situasi dengan situasi lainnya, uraian berikut mencakup berbagai kendala yang paling umum.

1. Kebijakan-kebijaksanaan Organisasional

Berbagai kebijakan organisasional merupakan sumber batasan potensial. Kebijakan-kebijaksanaan ini berusaha untuk mencapai keseragaman, manfaat hubungan masyarakat, ekonomis, dan sasaran-sasaran lain yang tidak berhubungan dengan penarikan. Di antara kebijakan-kebijaksanaan organisasional penting yang akan mempengaruhi penarikan adalah:

a. Kebijakan Promosi

Kebijakan promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kepada karyawan sekarang kesempatan pertama untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kebijakan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta membantu kegiatan "pemeliharaan" para karyawan.

b. Kebijakan Kompensasi

Kendala umum yang dihadapi pelaksana penarikan adalah kebijakan-kebijaksanaan penggajian atau pengupahan. Organisasi biasanya menetapkan "range" upah untuk berbagai pekerjaan yang berbeda. Besarnya kompensasi yang ditawarkan organisasi akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius. Sebagai contoh, bila tingkat "harga" pasar bagi seorang akuntan junior adalah antara Rp 300.000,00 sampai dengan Rp 400.000,00 per bulan, maka jumlah pelamar yang memuaskan akan sedikit kalau perusahaan hanya dapat

menawarkan gaji Rp 200.000,00 sampai dengan Rp 250.000,00 per bulan.

c. Kebijakan Status Karyawan

Banyak perusahaan mempunyai kebijakan penerimaan karyawan dengan status honorer, musiman atau sementara, atau "part-time". Meskipun minat pelamar terhadap tipe status penerimaan seperti ini semakin tinggi, kebijakan tersebut dapat menyebabkan perusahaan menolak karyawan "*qualified*" yang menginginkan status kerja "*full-time*".

d. Kebijakan Penerimaan Tenaga Lokal

Perusahaan mungkin mempunyai kebijakan untuk menarik tenaga-tenaga lokal di mana perusahaan berlokasi dan beroperasi. Prioritas penarikan ini biasanya dimaksudkan untuk lebih terlibat dalam masyarakat dan menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat di sekitar perusahaan.

2. Rencana-rencana Sumberdaya Manusia

Rencana sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses penarikan. Dengan merinci persediaan ketrampilan, rencana latihan dan pengembangan serta promosi dan transfer, rencana personalia menguraikan pekerjaan-pekerjaan mana yang harus dipenuhi melalui penarikan dan mana yang akan diisi secara internal. Rencana ini membantu proses penarikan karena meringkas kebutuhan-kebutuhan penarikan di waktu yang akan datang.

3. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja merupakan suatu wilayah geografis di mana kekuatan-kekuatan suplai (orang-orang yang sedang mencari pekerjaan) berinteraksi dengan kekuatan-kekuatan permintaan (perusahaan-perusahaan yang sedang mencari karyawan) dan dengan demikian menentukan harga tenaga kerja. Pemahaman akan kondisi pasar tenaga kerja memungkinkan manajemen dapat memperkirakan suplai tenaga kerja yang tersedia untuk penarikan karyawan. Bila suplai dalam wilayah geografis tertentu terbatas, penarikan harus diperluas dan biasanya biaya-biaya tenaga kerja akan lebih besar. Sebaliknya, bila suplai karyawan yang "*qualified*" relatif tinggi dalam pasar tenaga kerja lokal, maka harga tenaga kerja akan cenderung menjadi rendah.

4. Kondisi-kondisi Lingkungan Eksternal

Kondisi-kondisi di luar perusahaan sangat mempengaruhi penarikan. Di samping perubahan-perubahan dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengangguran, kondisi dan tingkat pertumbuhan perekonomian, hukum perburuhan, proyeksi angkatan kerja oleh Departemen Tenaga Kerja, kelangkaan tenaga kerja dengan ketrampilan-ketrampilan tertentu, dan kegiatan penarikan para pesaing, semuanya akan mempunyai dampak pada upaya-upaya penarikan perusahaan. Meskipun faktor-faktor tersebut telah dipertimbangkan dalam perencanaan sumberdaya manusia, lingkungan ekonomi dapat berubah secara cepat sesudah rencana disetujui.

Seperti halnya kondisi perekonomian, penjualan dan perubahan perilaku pesaing juga sering memaksa perusahaan untuk menyelesaikan upaya penarikannya. Persaingan yang semakin ketat untuk memperebutkan tenaga-tenaga berkualitas (seperti, kasus "pembajakan" manajer) memerlukan program penarikan yang lebih agresif. Dan bila kondisi bisnis menurun, perusahaan mungkin harus mengurangi kegiatan penarikan.

5. Persyaratan-persyaratan Jabatan

Tentu saja persyaratan-persyaratan setiap jabatan adalah salah satu kendala penarikan. Sebagai contoh, untuk menarik tenaga-tenaga trampil adalah lebih sulit daripada tenaga-tenaga tidak trampil. Departemen personalia perlu mempelajari permintaan-permintaan jabatan dari informasi analisis jabatan, dan komentar para manajer. Pengetahuan akan persyaratan-persyaratan jabatan memungkinkan bagian personalia untuk memilih cara terbaik dalam program penarikan dengan batasan-batasan yang ada.

6. Kebiasaan-kebiasaan Pelaksana Penarikan

Keberhasilan pelaksanaan penarikan di masa lalu akan membentuk kebiasaan-kebiasaan. Memang hal ini dapat menghilangkan, keputusan-keputusan yang memakan waktu, tetapi juga bisa meneruskan kesalahan-kesalahan atau menghindarkan alternatif-alternatif yang lebih efektif. Dengan demikian para pelaksana penarikan memerlukan umpan balik positif dan negatif, agar mereka tidak hanya menggantungkan diri pada kebiasaan yang telah terbentuk.

9.2. Saluran-Saluran Penarikan

Metode-metode penarikan sering disebut sebagai saluran-saluran (channels). Ada perusahaan menunggu secara pasif para pelamar lowongan pekerjaan yang datang kepadanya. Di lain pihak, banyak perusahaan lainnya menggunakan pendekatan lebih agresif dalam penarikan karyawan potensial. Perusahaan dan pelamar biasanya memanfaatkan sejumlah terbatas saluran yang tersedia. Berbagai saluran atau sumber yang dapat digunakan untuk penarikan karyawan adalah :

1 *Walk - ins*

Pelamar atau pencari pekerjaan datang sendiri ke perusahaan dan kemudian mengisi blangko lamaran yang telah disediakan. Lamaran-lamaran ini disimpan dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi.

2. Rekomendasi Dari Karyawan (*Employee Referrals*)

Para karyawan perusahaan sekarang bisa merekomendasikan pencari pekerjaan kepada departemen personalia. Metode ini mempunyai beberapa kebaikan khas: Pertama, karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan penanganan pendahuluan. Kedua, perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang pelamar. Ketiga, karyawan akan cenderung merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai kebiasaan dan sikap yang hampir sama. Dan terakhir, pelamar telah mengetahui karakteristik organisasi dari karyawan pemberi rekomendasi. Meskipun teknik ini legal dan baik, perusahaan harus berhati-hati dalam penggunaannya. Masalah utamanya adalah kecenderungan diskriminasi. Sebagai contoh, karyawan lebih cenderung untuk merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai agama, berasal dari daerah atau suku bangsa yang sama.

3. Pengiklanan

Pengiklanan (*advertising*) adalah suatu metode efektif lainnya untuk penarikan. Akhir-akhir ini ada kecenderungan terhadap penarikan yang lebih selektif melalui pengiklanan. Ini dapat dipengaruhi paling tidak dengan dua cara. Pertama, pengiklanan bisa dipasang pada media yang hanya dibaca oleh kelompok tertentu; seperti majalah komputer pada umumnya dibaca oleh mereka yang berkecimpung dan berminat pada teknologi komputer. Kedua, informasi lebih banyak tentang perusahaan, pekerjaan dan spesifikasi jabatan yang dapat dicakup dalam Man memungkinkan penyaringan diri sebelum mengajukan lamaran.

Ada dua jenis Man penarikan : *want ad* dan *blind ad*. *Want ad* menguraikan pekerjaan dan "*benefits*", mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana cara untuk melamar. Jenis ini adalah bentuk Man penarikan yang paling umum, baik dipasang pada majalah-majalah profesional ataupun koran-koran lokal dan nasional. *Want ad* mempunyai beberapa keterbatasan; antara lain

akan menyebabkan perusahaan "kebanjiran pelamar, atau sebaliknya kekurangan pelamar untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak menarik.

Bentuk iklan lainnya adalah *blind ad*. Suatu *blind ad* adalah *want ad* yang tidak menyebutkan perusahaan. Para pelamar yang berminat diminta untuk mengirimkan lamaran mereka ke P.O. Box dengan nomor tertentu pada kantor pos atau pada perusahaan surat kabar. Bentuk Wan ad ini menjaga kerahasiaan, mencegah telephone yang berlebihan dan menghindarkan masalah-masalah hubungan masyarakat yang tidak perlu.

Pengiklanan untuk penarikan melalui media-media lain seperti papan pengumuman, televisi dan radio jarang digunakan karena hasil-hasilnya kurang memuaskan dibandingkan dengan pengeluaran-pengeluarannya.

4. Agen-agen Penempatan Tenaga Kerja

Penarikan tenaga kerja juga dapat dilakukan melalui agen-agen penempatan tenaga kerja (*employment agencies*), baik pemerintah maupun swasta. Setiap pemerintahan biasanya mempunyai kantor penempatan tenaga kerja. Di Indonesia, kantor-kantor penempatan ada di seluruh daerah dan dikelola oleh masing-masing Kantor Wilayah Departemen Tenaga Kerja. Kantor-kantor ini berfungsi sebagai penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja. Di samping itu, agen penempatan biasanya menyediakan pelayanan informasi pekerjaan melalui papan-papan pengumuman atau penerbitan-penerbitan secara periodik (*job flow*) yang berisi daftar lowongan pekerjaan. Agen penempatan ada yang dikelola oleh pihak swasta, tetapi di Indonesia agen-agen swasta belum banyak berfungsi.

a. Lembaga-lembaga Pendidikan

Pekerjaan-pekerjaan dalam perusahaan menjadi semakin teknis dan kompleks, sehingga perusahaan makin memerlukan para sarjana lulusan pendidikan tinggi. Sebagai konsekuensinya, banyak perusahaan melakukan usaha-usaha khusus untuk membina dan memelihara hubungan konstruktif dengan lembaga-lembaga pendidikan.

b. Organisasi-organisasi Karyawan

Di negara-negara maju, di mana serikat buruh (*labor unions*) cukup kuat, perusahaan dapat menarik karyawan dengan ketrampilan-ketrampilan tertentu melalui organisasi karyawan. Sebagai contoh, serikat buruh lokal para tukang pipa mungkin mempunyai daftar para tukang pipa yang sedang mencari pekerjaan. Karena serikat buruh belum mempunyai kedudukan yang kuat, metode ini belum banyak digunakan.

c. Leasing

Untuk menyesuaikan dengan fluktuasi kebutuhan personalia jangka pendek, perusahaan bisa menarik karyawan honorer yang dibayar secara harian atau per jam. Praktek ini telah banyak bermanfaat dalam bidang-bidang tertentu. Dengan cara leasing perusahaan tidak hanya mendapatkan personalia yang terlatih baik dan terpilih tetapi juga menghindarkan perusahaan dan' kuajiban-kuajiban dalam pensium, asuransi dan kompensasi tambahan lainnya.

d. Nepotisme

Penarikan anggota keluarga merupakan komponen program-program penarikan yang tak dapat dielakkan dalam perusahaan-perusahaan perseorangan atau keluarga. Kebijaksanaan seperti ini tidak berkaitan dengan penarikan atas dasar kecakapan, tetapi berdasarkan kepentingan dan kesetiaan kepada perusahaan.

e. Asosiasi-asosiasi Profesional

Berbagai asosiasi profesional (seperti KADIN, IWAPI, HIPMI, IAI, dan sebagainya) dapat berfungsi sebagai sumber penarikan Organisasi-

organisasi tersebut mungkin menyelenggarakan kegiatan-kegiatan penempatan untuk membantu para profesional mendapatkan pekerjaan.

f. Operasi-operasi Militer

Banyak personalia terlatih berasal dari dinas militer yang telah habis masa tugasnya dan menjadi veteran. Mereka biasanya mempunyai ketrampilan yang dapat diandalkan dalam bidang tertentu, seperti misal sebagai mekanik, pilot, atau tentu, saja dalam penjagaan keamanan. Perusahaan yang memerlukan ketrampilan-ketrampilan tersebut dapat memanfaatkan para veteran.

g. Open House

Suatu teknik penarikan yang relatif baru adalah penyelenggaraan open house. Orang-orang di sekitar perusahaan diundang untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan-penjelasan dan mungkin menonton pemutaran film mengenai perusahaan. Dengan cara ini, orang-orang diharapkan tertarik untuk bekerja di perusahaan. Metode ini terutama berguna untuk menarik para karyawan dengan ketrampilan yang langka, atau dengan kata lain sumber suplainya terbatas.

9.3. Evaluasi Penarikan

Tidak semua perusahaan berhasil dalam program-program penarikannya. Oleh karena itu, sumber-sumber yang digunakan senantiasa harus dievaluasi dan dinilai dengan derajat sukses dalam perolehan personalia yang cakap dan memenuhi persyaratan. Secara terinci, sukses fungsi penarikan dapat dinilai dengan menggunakan sejumlah kriteria. Di antara kriteria-kriteria itu adalah, dengan urutan sesuai derajat pentingnya :

1. Jumlah pelamar
2. Jumlah usul tentang pelamar yang diajukan untuk diterima
3. Jumlah penerimaan atau pelamar yang diterima
4. Jumlah penempatan karyawan yang berhasil.

Jumlah pelamar, meskipun merupakan petunjuk tentang memikat tidaknya program penarikan, mempunyai nilai terkecil dalam penentuan efektivitas program; karena pelamar-pelamar dapat ditarik dengan berbagai metode tetapi mungkin tidak menghasilkan penerimaan yang berhasil. Jumlah usul yang diajukan adalah indikator kualitas para pelamar yang lebih baik. Jumlah penerimaan merupakan petunjuk yang lebih jelas tentang jumlah personalia yang qualified, tetapi uji program penarikan yang paling penting adalah penempatan yang berhasil. Apakah penempatan berhasil ? Apakah karyawan keluar karena kesalahan pengertian tentang sifat pekerjaan dan perusahaan ? Apakah personalia yang diterima, mempunyai sikap baik dan produktivitas tinggi ? Memang, evaluasi seperti ini juga akan tercakup dalam penilaian prosedur atau proses seleksi, tetapi kita percaya bahwa seseorang tidak akan dapat secara tepat mengevaluasi program penarikan tanpa mempertimbangkan hasil akhirnya, yaitu penempatan yang berhasil.

9.4. Blanko Lamaran Pekerjaan

Blanko lamaran pekerjaan (job application blank) mengumpulkan informasi tentang para pelamar dalam bentuk yang seragam. Informasi yang dikumpulkan dari setiap pelamar hendaknya dapat diperbandingkan. Pada umumnya departemen personalia dalam organisasi-organisasi merancang blanko lamarannya sendiri. Gambar 4-2 menunjukkan sebuah contoh blanko lamaran. Bagian-bagian pokok blanko lamaran dapat diuraikan berikut ini.

1. Data Pribadi

Hampir semua blanko lamaran dimulai dengan permintaan akan data pribadi. Nama, alamat, nomor telepon, dan status perkawinan adalah beberapa pertanyaan yang hampir universal. Pertanyaan-pertanyaan yang bisa menyinggung, seperti kesukuan atau agama, sebaiknya tidak digunakan. Atau dengan kata lain, perusahaannya seyogyanya menghindari pertanyaan-pertanyaan yang berbau diskriminasi. Departemen personalia harus mampu menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tersebut mempunyai hubungan dengan pekerjaan.

Lamaran bisa mencakup informasi tentang kesehatan, berat, dan tinggi badan, cacat yang akan menghambat pelaksanaan pekerjaan, dan sakit bawaan. Dalam hal ini, perusahaan juga mungkin menghadapi masalah-masalah legal. Selanjutnya, informasi mengenai jumlah tanggungan dan kepada siapa perusahaan menghubungi dalam keadaan darurat juga lazim ditanyakan.

2. Pendidikan Dan Keterampilan

Bagian pendidikan dan ketrampilan pada blanko lamaran dirancang untuk mengungkap kemampuan-kemampuan pelamar. Pemahaman akan kepribadian pelamar juga bisa diperoleh dari bagian ini. Secara tradisional, pendidikan merupakan kriteria utama dalam penilaian para pelamar. Sedangkan pertanyaan tentang ketrampilan khusus bisa digunakan untuk menilai prospek karyawan.

3. Pengalaman Kerja

Pelamar sering diminta untuk menguraikan pekerjaan-pekerjaan masa lalunya. Dari informasi ini, perusahaan dapat mengetahui apakah pelamar adalah seorang yang senang berpindah-pindah pekerjaan atau cenderung menjadi karyawan yang "setia". Review terhadap nama, tugas-tugas, tanggung-jawab jabatan dan gaji terakhir yang diterima menunjukkan apakah calon merupakan

pelamar yang mempunyai kemampuan potensial. Kadang-kadang pertanyaan tentang pengalaman menyangkut juga pengalaman kerja di bidang kemiliteran.

4. Status Pekerjaan

Beberapa pertanyaan lamaran berkaitan dengan sasaran pekerjaan dan kesediaan bekerja pelamar. Tercakup pada pertanyaan ini adalah posisi jabatan yang dicari, kesediaan untuk menerima jabatan-jabatan lain, tanggal mulai bekerja yang diinginkan, gaji atau upah yang diharapkan, dan status penerimaan sebagai part-timer, karyawan tetap, honorer atau *full-timer*. Informasi ini membantu departemen personalia untuk memadukan sasaran pelamar dan kebutuhan organisasi.

5. Keanggotaan Organisasi, Penghargaan dan Hobi

Pelamar adalah lebih daripada sekedar calon karyawan. Mereka juga wakil perusahaan dalam masyarakat. Untuk jabatan-jabatan managerial dan profesional, kegiatan-kegiatan "*off-the-job*" bisa membuat seorang calon lebih disukai dibanding calon-calon lain. Keanggotaan dalam organisasi-organisasi masyarakat, sosial dan profesional menunjukkan perhatian pelamar terhadap masyarakat dan karier. Penghargaan-penghargaan yang diterima menunjukkan pengakuan terhadap berbagai prestasinya. Sedangkan hobi bisa memperkuat ketrampilan-ketrampilan pekerjaan dan menunjukkan jalan keluar untuk stres dan frustrasi, atau kesempatan-kesempatan pelayanan selanjutnya terhadap perusahaan.

6. Referensi

Di samping referensi-referensi tradisional dari para karyawan lama atau teman-teman, pelamar bisa ditanya tentang informasi referensi lainnya (atau "referencelike"). Pertanyaan-pertanyaan ini mencakup catatan kriminal dan latar belakang pelamar, dan mencari tahu tentang keluarga atau teman-teman pelamar

yang bekerja atau pernah bekerja di perusahaan. Informasi-informasi semacam itu penting terutama untuk jabatan-jabatan tertentu seperti kasir.

7. Tanda Tangan

Pelamar pada umumnya diminta untuk menandatangani dan mencantumkan tanggal lamaran mereka. Sebelum tanda-tangan biasanya ada kalimat yang menyatakan otorisasi dan jaminan pelamar bahwa semua informasi yang diberikan dalam lamaran adalah benar, jujur dan tepat sejauh yang diketahui.

Bila blanko lamaran telah diisi dan ditanda-tangani, proses penarikan selesai. Dalam praktek, akhir proses penarikan menandai awal proses seleksi, yang akan dibahas dalam bab 5 berikut ini.

9.5. Rangkuman

Penarikan karyawan-karyawan baru bagi organisasi akan terus merupakan tantangan bagi semua departemen personalia. Kadang-kadang kebutuhan karyawan baru diketahui secara jelas sebelumnya karena rencana-rencana sumberdaya manusia disusun dengan baik. Pada saat lain, departemen personalia dihadapkan dengan permintaan yang mendadak untuk mengisi lowongan secepat mungkin. Dalam kedua kasus tersebut, penarikan pelamar atau calon karyawan merupakan kegiatan penting.

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan 'pemikatan' para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dari mana para karyawan baru diseleksi. Pelaksanaan penarikan biasanya merupakan tanggung-jawab departemen personalia, meskipun kadang-kadang digunakan para spesialisasi proses penarikan yang disebut *recruiters*. Proses penarikan penting karena kualitas sumberdaya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya.

9.6. Pertanyaan Untuk Diskusi

1. Apa yang anda ketahui tentang Penarikan Sumber Daya Manusia
2. Jelaskan proses penarikan Sumber Daya Manusia
3. Coba jelaskan proses Lowonga pekerjaan tersedia pada perusahaan
4. Kebijakan organisasi, membantu pada penarikan Sumber Daya Manusia, Jelaskan ?

X. LATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, dan prosedur-prosedurnya. Mereka juga mungkin memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses. Meskipun program orientasi serta latihan dan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumberdaya manusia.

Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sekali lagi, meskipun usaha-usaha ini memakan waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja secara terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung-jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumberdaya manusia.

Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan biasanya merupakan tanggungjawab departemen personalia dan penyelia langsung.

Bab ini membahas bagaimana program orientasi mengintegrasikan para karyawan baru ke dalam organisasi dan membuat mereka lebih produktif melalui latihan. Kemudian akan diuraikan berbagai tipe latihan dan pengembangan.

Program-program orientasi, atau sering disebut induksi, memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lain. Beberapa hal yang biasanya tercakup dalam program orientasi dapat dilihat dalam gambar 6-1 berikut.

Gambar 10.1.
Beberapa Hal Yang Tercakup Dalam Program Orientasi

Masalah-masalah Organisasional	
Sejarah singkat organisasi Organisasi perusahaan	Kebijaksanaan dan aturan perusahaan
Nama dan jabatan para, direktur	Peraturan-peraturan disiplin Proseaur keamanan
Jabatan karyawan dan departemen	Buku pedoman karyawan Proses produksi
Layout fasilitas-fasilitas phisik Periode percobaan	Lini produk atau jasa yang dibuat
Perkenalan	
Dengan penyelia (atasan)	Dengan rekan sekerja
Dengan para pelatih	Dengan bagian bimbingan karyawan
Tunjangan-tunjangan Karyawan	
Skala pengupahan atau penggajian	Asuransi
Cuti dan liburan	Program pension
Jam istirahat	Pelayanan organisasi terhadap para karyawan
Latihan dan pendidikan Konseling	Program rehabilitasi
Tugas-tugas Jabatan	
Lokasi pekerjaan	Fungsi jabatan
Tugas-tugas pekerjaan	Sasaran-sasaran pekerjaan
Kebutuhan keamanan	Hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain.

Dalam organisasi yang menerima karyawan baru dengan jumlah besar, program orientasi biasanya memakan waktu setengah atau bahkan satu hari kerja untuk menguraikan hal-hal atau topik-topik dalam gambar 6-1 di atas. Bagi perusahaan yang menerima karyawan dalam jumlah kecil dan jarang, mungkin tidak perlu menyelenggarakan program orientasi formal. Perusahaan bisa memperkenalkan kepada karyawan senior, yang selanjutnya mengajak karyawan baru berkeliling lokasi pekerjaan. Program orientasi informal ini, sering disebut "*buddy system*", juga digunakan dalam perusahaan-perusahaan besar untuk membantu karyawan baru lebih lanjut.

Penanggung-jawab kegiatan orientasi adalah departemen personalia dan atasan (penyelia) langsung. Departemen personalia pada umumnya memberikan orientasi kepada para karyawan baru tentang berbagai masalah organisasional dan kompensasi. Sedangkan para penyelia menangani kegiatan pengenalan dan latihan "*on-the-job*" serta membantu karyawan "*fit in*" terhadap kelompok kerja.

Program-program orientasi akan menurunkan perasaan terasing, cemas dan khawatir para karyawan. Mereka dapat merasa sebagai bagian organisasi secara lebih cepat; mereka merasa lebih terjamin atau aman dan lebih diperhatikan. Dengan tingkat kecemasan yang rendah, mereka akan dapat mempelajari tugas-tugas dengan lebih baik. Manfaat-manfaat ini diperoleh karena program orientasi membantu individu memahami aspek-aspek sosial, teknis dan budaya tempat kerja. Proses melalui mana orang-orang beradaptasi dalam suatu organisasi tersebut juga disebut proses sosialisasi. Sosialisasi merupakan langkah kritis dalam kaitannya dengan penerimaan oleh karyawan-karyawan lain yang sudah lebih lama bekerja untuk organisasi. Program orientasi mempercepat proses sosialisasi dan penerimaan karyawan baru dalam kelompok kerja.

Akhirnya, program-program orientasi yang berhasil biasanya mencakup prosedur tindak-lanjut (*follow-up*) yang "*built-in*". Tindak lanjut diperlukan karena para karyawan baru sering menjumpai masalah-masalah yang tidak dijelaskan dalam program orientasi. Tanpa tindak lanjut, pertanyaan-pertanyaan mereka banyak yang

tidak terjawab. Tindak lanjut juga berguna sebagai umpan balik untuk memperbaiki program orientasi.

10.1. Latihan Dan Pengembangan Karyawan

Meskipun para karyawan baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu. Begitu pula, para karyawan lama yang telah berpengalaman mungkin memerlukan latihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Latihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung-jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program-program latihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, dan bahkan bagi negara. Barangkali cara paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam sumberdaya manusia. Di samping pengeluaran untuk biaya latihan dan pengembangan organisasi harus membayar "harga" karena pemborosan, absensi, keluhan berkepanjangan dan perputaran tenaga kerja.

Bagaimanapun juga, orang seharusnya tidak berhenti belajar setelah menamatkan sekolahnya (pendidikan formal), karena belajar adalah suatu proses seumur hidup (*life long process*). Oleh karena itu, program latihan dan pengembangan karyawan harus bersifat kontinyu dan dinamis.

Sebagai bagian proses latihan dan pengembangan, departemen personalia dan para manajer harus menilai kebutuhan, tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran program, isi dan prinsip-prinsip belajar. Gambar 6-2 menguraikan langkah-langkah yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan latihan dan pengembangan dimulai. Seperti ditunjukkan dalam gambar, orang yang serta tanggung-jawab atas program latihan dan pengembangan (biasanya instruktur atau "pelatih") harus mengidentifikasi

kebutuhan-kebutuhan karyawan dan organisasi agar dapat menentukan sasaran-sasaran yang akan dicapai. Setelah sasaran-sasaran ditetapkan, isi dan prinsip-prinsip belajar diperhatikan. Meskipun proses belajar ditangani oleh para instruktur dalam departemen personalia atau para penyelia lini pertama, langkah-langkah pendahuluan ini harus dilakukan untuk mengembangkan suatu program yang efektif.

1. Penilaian Dan Identifikasi Kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Kemudian, manajemen mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui latihan atau pengembangan jangka panjang

Gambar 10.2.
Langkah-langkah Pendahuluan Dalam Persiapan
Program Latihan Dan Pengembangan



Kadang-kadang perubahan strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan akan latihan. Sebagai contoh, strategi pengembangan produk atau jasa baru biasanya mengharuskan para karyawan untuk mempelajari prosedur-prosedur baru. Personalia penjualan dan karyawan produksi harus dilatih untuk memproduksi, menjual dan terus mengembangkan lini produk baru ini. Latihan dapat juga digunakan apabila tingkat kecelakaan atau pemborosan tinggi,

semangat kerja dan motivasi rendah, atau masalah-masalah operasional lainnya didiagnosa.

2. Sasaran-sasaran Latihan Dan Pengembangan

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan latihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran-sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, dan berfungsi sebagai standar-standar dengan mana prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur.

3. Isi Program

Isi program ditentukan oleh Identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apa pun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Bila tujuan-tujuan organisasi diabaikan, upaya latihan dan pengembangan akan sia-sia. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi mereka untuk mengikuti program tersebut rendah atau tinggi. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan.

4. Prinsip-prinsip Belajar

Meskipun studi tentang proses belajar telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat diketahui tentang proses tersebut. Masalah pokoknya adalah bahwa proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya yang dapat diukur. Bagaimanapun juga, ada beberapa prinsip belajar (*learning principles*) yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi para karyawan. Prinsip-prinsip, ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (*repetisi*) dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan. Semakin terpenuhi

prinsip-prinsip tersebut latihan akan semakin efektif. Di samping itu, perancangan program juga perlu menyadari perbedaan individual, karena pada hekekatnya para karyawan mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda satu dengan lainnya.

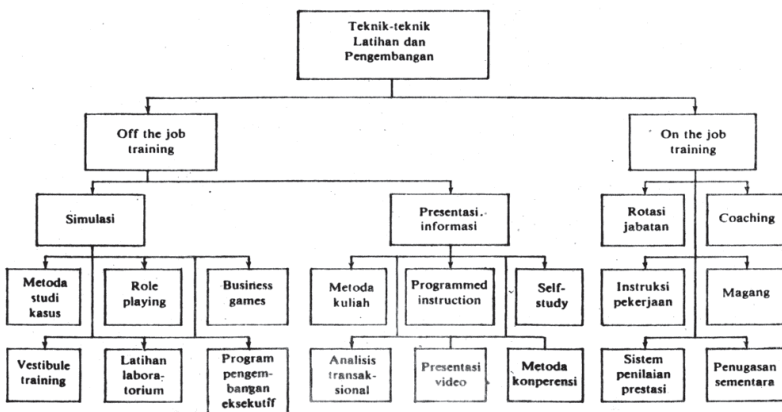
10.2. Teknik-Teknik Latihan Dan Pengembangan

Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen.

1. Metode praktis (*on-the-job training*)
2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off-the-job training*).

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap, konsep atau pengetahuan dan/atau ketrampilan utama yang berbeda. Secara skematik, teknik-teknik latihan dan pengembangan ditunjukkan dalam gambar 6-3.

Gambar 10.3
Teknik-Teknik Latihan dan Pengembangan



Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program latihan dan pengembangan, ada beberapa "*trade-off*". Ini berarti tidak ada suatu teknik yang selalu paling baik; metode terbaik tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut :

1. Efektivitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar.

Tingkat pentingnya keenam "*trade-off*" tersebut tergantung pada situasi. Sebagai contoh, efektivitas biaya mungkin merupakan faktor minor (bukan utama) dalam latihan manuver darurat pilot pesawat terbang. Bagaimanapun juga, manajer perlu mengenal semua teknik latihan dan pengembangan yang tersedia, agar dapat memilih teknik yang paling tepat untuk kebutuhan, sasaran, dan kondisi tertentu.

1. On-the-job Training

Teknik-teknik "*on-the-job training*" merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung seorang "pelatih" yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

a. Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.

b. Latihan Instruksi Pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang (*Apprenticeships*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan "*off-the-job training*". Hampir semua karyawan pengrajin (*craft*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain program magang.

d. *Coaching*

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor mahasiswa.

f. Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

2. Metode-metode Simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Di antara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

a. Metode Studi Kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

b. Role Playing

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik role playing dapat mengubah sikap peserta, seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi (*interpersonal skills*).

c. Business Games

Business (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengetahui perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau

industri secara terinci. Para peserta memainkan 'game' dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran pengiklanan, siapa yang akan ditarik, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

d. *Vestibule Training*

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

e. *Latihan Laboratorium (Laboratory Training)*

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, di mana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang

f. *Program-program Pengembangan Eksekutif.*

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan; atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

3. Teknik-teknik Presentasi Informasi

Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan :

a. Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling.

b. Presentasi Video

Presentasi TV, films, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk indah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alas pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

c. Metode Konperensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode konperensi sering berfungsi sebagai "tulang belakang" bagi berbagai macam program latihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. *Programmed Instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri. Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan (*placement test*) untuk menentukan tingkatan awal setiap peserta. Instruksi-instruksi dipersiapkan oleh para ahli (spesialis) dari berbagai disiplin ilmu; antara lain, psikologi pendidikan yang bekerja pada pengembangan cara-cara pengajaran, spesialis bidang tertentu menyusun teks dan kasus, pemrogram menterjemahkan masalah-masalah ke dalam bahasa komputer, dan seterusnya.

e. *Studi Sendiri (Self-Study)*

Programmed Instruction yang telah dibahas di atas merupakan salah satu bentuk studi sendiri. Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau video tape rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

Di samping teknik-teknik latihan dan pengembangan yang telah diuraikan, ada beberapa bentuk latihan lainnya yang dapat digunakan dalam program pengembangan manajemen dan organisasi, antara lain analisis transaksional, grid OD, T-Group, dan sebagainya

10.3. Pengembangan Sumberdaya Manusia

Pengembangan sumberdaya manusia jangka panjang - berbeda dengan latihan - adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi. Melalui pengembangan para karyawan yang ada sekarang, departemen personalia mengurangi ketergantungan

perusahaan pada penarikan karyawan-karyawan baru. Bila para karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan pekerjaan lebih mungkin dipenuhi terlebih dulu secara internal. Promosi dan transfer juga menunjukkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai kesempatan karier. Manfaat pengembangan juga akan dirasakan perusahaan melalui peningkatan kontinuitas operasi-operasi dan semakin besarnya rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Pengembangan sumberdaya manusia juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosio teknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumberdaya manusia yang efektif.

1. Keusangan Karyawan

Keusangan (obsolescence) terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Meskipun keusangan mungkin disebabkan adanya perubahan dalam diri individu, tetapi lebih mungkin sebagai hasil kegagalan seseorang untuk mengadaptasi teknologi, baru prosedur-prosedur baru, atau perubahan-perubahan lainnya. Semakin cepat perubahan-perubahan lingkungan terjadi, kemungkinan karyawan menjadi usang akan semakin besar. Sebagai contoh, seorang akuntan yang tidak mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi komputer akan cepat menjadi usang.

Ada banyak tanda terjadinya keusangan, antar lain sikap yang kurang tepat, prestasi yang menurun (jelek), atau prosedur-prosedur kerja yang ketinggalan jaman. Banyak perusahaan menghindari untuk mengambil tindakan keras dan memberhentikan karyawan yang usang, terutama kepada mereka yang telah bekerja di perusahaan cukup lama. Tindakan yang bisa diambil adalah memindahkan atau mem "promosi" kan karyawan yang usang

ke pekerjaan lain. Penyelesaian yang lebih baik adalah dengan menyelenggarakan program-program pengembangan tambahan.

Di samping itu, departemen personalia dapat menggunakan program-program pengembangan secara proaktif. Program-program ini dimaksudkan untuk menghindari masalah keusangan sebelum hal itu terjadi, melalui penilaian kebutuhan-kebutuhan dan penyelenggaraan program-program pengembangan berbagai ketrampilan baru secara periodik. Bila program-program dirancang secara reaktif, setelah keusangan terjadi, upaya untuk mengatasi hal ini cenderung kurang efektif dan lebih mahal.

2. Perubahan-perubahan Sosioteknis

Perubahan-perubahan sosial dan teknologi juga menjadi tantangan bagi departemen personalia dalam mempertahankan sumberdaya manusia yang efektif. Sebagai contoh, penggunaan mesin-mesin otomatis akan memaksa perusahaan untuk merancang kembali program-program pengembangannya. Contoh lain, perubahan sikap budaya tentang tenaga kerja wanita mengakibatkan perusahaan harus memikirkan kebijaksanaannya kembali agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat tentang peningkatan peranan wanita.

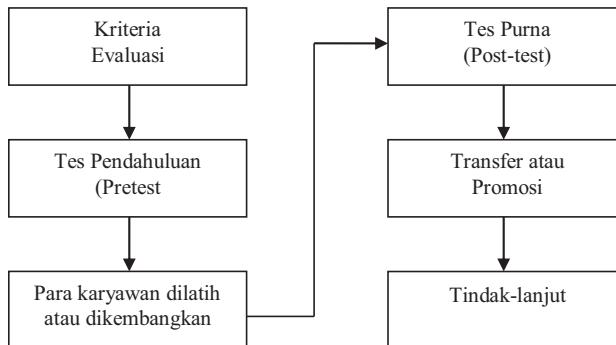
3. Perputaran Tenaga Kerja

Perputaran (*turnover*) karyawan keluar dari perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumberdaya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar. Di lain pihak, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan perputaran karyawan.

10.4. Evaluasi Program Latihan Dan Pengembangan

Implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung-jawab lebih besar. Untuk menilai keberhasilan program-program tersebut, manajemen harus mengevaluasi kegiatankegiatan latihan dan pengembangan secara sistematis. Secara ringkas, evaluasi latihan dan pengembangan dapat mengikuti langkah-langkah seperti ditunjukkan dalam Gambar 6-4.

Gambar 10.4
Langkah-langkah dalam Evaluasi Latihan dan Pengembangan



10.5. Rangkuman

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, dan prosedurprosedurnya. Mereka juga

mungkin memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk menger akan tugas-tugas secara sukses. Meskipun program orientasi serta latihan dan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumberdaya manusia.

Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sekali lagi, meskipun usaha-usaha ini memakan waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja secara terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung-jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumberdaya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan biasanya merupakan tanggungjawab departemen personalia dan penyelia langsung.

10.6. Pertanyaan Untuk Diskusi

1. Apa pengertian pelatihan pegawai
2. Apa pengertian pengembangan pegawai
3. Apa perbedaan pelatihan dan pengembangan pegawai
4. Kapan diadakan pelatihan pengembangan pegawai

XI. PENILAIAN PRESTASI KERJA

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari sehnuh proses kekaryaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangann dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.

Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikianlah dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat terpenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai "gangguan" terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para

bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian.

Teori manajemen sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa terdapat tiga kelemahan dalam argumentasi tersebut. Pertama, tanpa kriteria yang relatif seragam, gaya penilaian akan sangat beraneka ragam dengan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda. Kedua, tidak ada jaminan bahwa atasan penilai mendasarkan penilaiannya pada kriteria yang obyektif. Dengan perkataan lain, penilaian dapat bersifat sangat subyektif. Ketiga, hasil penilaian sangat mungkin tidak terdokumentasikan dengan baik, padahal hasil penilaian tersebut harus merupakan bagian dari keseluruhan dokumen kepegawaian pegawai yang dinilai.

Dalam pada itu memang harus ditekankan bahwa tidak berarti bahwa para atasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus-menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan obyektivitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian.

Dengan demikian jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan obyektivitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya dan karenanya harus dipegang teguh praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan

suatu sistem yang bukan saja harus efektif, melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai di mana terdapat berbagai faktor, yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada seisigkaian tolok ukur tertentu yang realistik, berkaitan dengan tugas seseorang serta kriteria, yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
 - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
 - b. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Jelaslah bahwa bagian kepegawaianlah yang secara terpusat bertanggung jawab untuk mengembangkan sistem penilaian prestasi kerja bagi semua satuan kerja dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari pemusatan tugas ini di bagian kepegawaian ialah untuk menjamin keseragaman yang tidak hanya tercermin pada obyektivitas, akan tetapi juga mempermudah pendokumentasian. Dalam hubungan pendokumentasian dapat ditambahkan bahwa dewasa ini banyak organisasi yang sudah mengembangkan sistem informasi kepegawaian dengan memanfaatkan bantuan komputer.

Memang benar bahwa dalam organisasi yang besar, mungkin saja dikembangkan berbagai sistem penilaian bagi berbagai kelompok pegawai dalam organisasi seperti kelompok manajer, kelompok profesional, kelompok petugas kesekretariatan, kelompok petugas teknikal dan lain sebagainya. Pengelompokan tersebut mungkin diperlukan karena kriteria prestasi kerja yang seyogianya digunakan pun mungkin saja berbeda-beda. Berarti jika di muka disinggung tentang keseragaman penilaian, keseragaman bagi setiap kelompok itulah yang harus terjamin.

Berdasarkan kriteria itu pulalah para atasan langsung menilai prestasi kerja, para bawahannya. Dengan demikian obyektivitas yang didambakan oleh setiap pegawai dapat terwujud yang pada gilirannya diharapkan mendorong tumbuhnya loyalitas yang semakin besar di kalangan para pegawai kepada organisasi.

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah dan/atau gaji yang merupakan penghasilan tetap, bagi para anggota yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya

seperti bonus pada akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu, dan bahkan juga oleh banyak organisasi niaga pernilikan sejumlah saham perusahaan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

3. Untuk kepentingan mutasi pegawai. Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Di samping berbagai manfaat suatu sistem penilaian prestasi kerja yang ditujukan kepada pemuasan kebutuhan dan kepentingan para pegawai, sistem penilaian prestasi kerja dapat pula menjadi sumber penting bagi berbagai segi manajemen sumber daya manusia.

Misalnya, disadari atau tidak, sesungguhnya prestasi kerja para pegawai juga merupakan pencerminan prosedur pengadaan pegawai yang ditempuh oleh bagian kepegawaian. Artinya, jika sistem rekrutmen, seleksi, pengenalan dan penempatan pegawai sudah baik, sangat besar kemungkinan prestasi kerja para pegawai pun akan memuaskan. Sebaliknya, jika sistem tersebut kurang baik, tidak mustahil prestasi kerja para pegawai pun tidak setinggi yang diharapkan, bukan karena kekurangmampuan para pegawai yang bersangkutan saja.

Hal lain yang bisa terungkap melalui penilaian prestasi kerja ialah ketidaktepatan informasi tentang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia seperti dalam hal informasi tentang perencanaan tenaga kerja, analisis pekerjaan, uraian pekerjaan dan sebagainya yang dapat berakibat pada pilihan yang tidak tepat dalam seleksi pegawai, pelatihannya atau konselingnya.

Kelemahan dalam rancang bangun pekerjaan pun bisa terungkap melalui suatu penilaian prestasi kerja. Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan. Dalam hal demikian kesalahan tidakbegitu saja diletakkan di atas pundak para pegawai. Di sinilah terlihat pentingnya partisipasi para pegawai dalam proses umpan balik yang sudah berulang kali ditekankan.

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik harus pula menunjukkan berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para pegawai, terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang di luar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Berarti suatu sistem penilaian prestasi kerja harus memungkinkan para pegawai untuk mengernukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu. Organisasi seyogianya memberikan bantuan kepada para anggotanya untuk mengatasinya.

Mengingat pentingnya sistem penilaian prestasi kerja diterapkan secara baik, pengembangan sistem tersebut mutlak perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya.

11.1. Persiapan Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang obyektif.

Yang dimaksud dengan keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang ialah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan sesuatu pekerjaan tertentu. Misalnya sikap ramah dalam memberikan pelayanan, ketepatan waktu memenuhi janji, kejujuran bagi seorang kasir, ketegasan tetapi sopan bagi seorang petugas satpam, gaya yang demokratik bagi seorang penyelia dan lain sebagainya.

Suatu sistem yang praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Berarti adanya persepsi yang sama antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengenai hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasikannya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolok ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat "karangan" akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alai pembandingan antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan dalam mempersiapkan suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah adanya takaran-takaran yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja seseorang. Agar benar-benar bermanfaat, takaran-takaran tersebut harus memenuhi berbagai persyaratan seperti: mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang kritikal yang menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam praktek, takaran-takaran tersebut digunakan baik melalui pengamatan langsung maupun tidak langsung. Contoh berikut memaparkan apa yang dimaksud. Dalam memberikan pelayanan kepada para nasabahnya, salah satu

kegiatan di suatu bank adalah menguangkan cek. Dalam menguangkan cek, seorang penyelia mengamati cara kerja para bawahannya untuk melihat:

- a. kemahiran menempuh prosedur yang telah ditentukan,
- b. sikap menghadapi nasabah,
- c. kecermatan membayar uang,
- d. kecepatan menyelesaikan tugas,
- e. Tindakan penyelia tersebut termasuk kategori pengamatan langsung,

Sedangkan pengamatan tidak langsung dapat berupa penyelenggaraan ujian tertulis untuk melihat apakah para pegawai mengdasai prosedur yang telah ditetapkan oleh bank yang bersangkutan dalam menguangkan cek seperti:

- a. keabsahan tanda tangan orang yang menguangkan cek,
- b. tersedia tidaknya dana membayar cek yang dikeluarkan,
- c. jati diri penerima pembayaran cek,
- d. waktu yang diperlukan untuk pemrosesan,
- e. verifikasi,
- f. dan kegiatan lain yang memang harus ditempuh.

Perlu pula dipertimbangkan faktor obyektivitas dan subyektivitas dalam penggunaan takaran tersebut. Penggunaan suatu takaran dapat dikatakan obyektif apabila dua orang penyelia yang melakukan pengamatan memberikan penilaian yang relatif sama. Sebaliknya apabila penggunaan takaran itu hanya oleh seorang penyelia sedangkan penyelia lain tidak dapat menggunakannya sebagai alat verifikasi, berarti penggunaannya bersifat subyektif. Agar benar-benar memberikan gambaran yang tepat mengenai prestasi kerja seseorang, cara yang kiranya paling cocok ditempuh adalah gabungan pengamatan langsung dan yang obyektif.

Dengan demikian pertimbangan dan penilaian yang subyektif harus dihindari. Guna menghindarnya perlu dikenali berbagai faktor yang dapat mengakibatkan seseorang bertindak subyektif yang diidentifikasi berikut ini.

Pertama, adalah apa yang dalam berbagai literatur disebut sebagai "*halo effect*". Yang dimaksud dengan hal ini ialah bahwa opini seseorang mengenai orang lain berpengaruh terhadap penilaian yang dilakukannya, baik dalam arti positif maupun negatif. Misalnya, seorang penilai bisa, saja secara pribadi tidak menyenangi bawahan tertentu, terlepas dari faktor-faktor penyebab ketidaksenangannya itu. Dalam hal demikian, kecenderungan penilai adalah memberikan penilaian negatif terhadap orang yang tidak disenanginya itu, pada hal sebenarnya apabila dinilai secara obyektif, pegawai yang dinilai seharusnya memperoleh penilaian positif.

Sebaliknya juga tidak mustahil terjadi. Seorang bawahan yang secara pribadi disenangi oleh penilai memperoleh penilaian positif meskipun sesungguhnya prestasi kerjanya rendah.

Kecenderungan kedua adalah menghindari penilaian yang ekstrim dalam arti ada bawahan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif. Penilaian demikian sering dihindari karena harus dijelaskan kepada bagian yang mengelola sumber daya manusia pembenaran dari penilaian seperti itu. Artinya, agar tidak harus menjelaskan sistem peringkat yang digunakannya, para penilai cenderung mengambil "jalan tengah", yaitu dengan memberikan nilai yang agak merata bagi para bawahan yang dinilainya. Dapat dipastikan bahwa cara penilaian demikian sangat tidak obyektif, karena yang berprestasi tinggi akan merasa diperlakukan tidak adil dan dirugikan, sedangkan yang berprestasi rendah memperoleh penghargaan yang tidak wajar.

Kemungkinan ketiga adalah bersikap lunak dan "murah hati" dengan memberikan nilai tinggi kepada semua bawahan. Para manajer yang ingin mencari popularitas sering menempuh cara ini padahal tindakan seperti itu pada akhirnya merugikan organisasi.

Kemungkinan keempat ialah "bersikap keras dan pelit" dengan memberikan nilai rendah kepada para bawahan, pada hal sangat mungkin ada bawahan yang mampu berprestasi sangat memuaskan dan sebagian lagi menunjukkan prestasi kerja yang tidak memuaskan.

Prasangka pribadi pun dapat berakibat pada penilaian yang subyektif. Berbagai faktor dapat menjadi penyebab timbulnya prasangka tersebut seperti tradisi, pertimbangan primordial atau kebijaksanaan yang sifatnya diskriminatif. Misalnya, seorang penyelia memberikan nilai yang rendah kepada pegawai wanita yang ternyata mampu berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan tertentu yang secara tradisional dipandang sebagai pekerjaan pria. Atau seseorang yang, meskipun prestasi kerjanya sangat memuaskan, mendapat penilaian negatif hanya karena pegawai yang bersangkutan berperilaku yang berbeda dari perilaku yang dibenarkan oleh kultur di mana penyelia dibesarkan. Misalnya, pegawai "A" yang berasal dari daerah tertentu di mana sikap terus terang dibenarkan oleh kultur sosial dinilai negatif oleh penyelia "B" yang "kebetulan" berasal dari masyarakat di mana sikap, terus terang dipandang sebagai sikap yang kurang baik. Perlakuan tidak obyektif pun bisa terjadi apabila kebijaksanaan diskriminatif berlaku dalam organisasi, suatu hal yang tentunya tidak dapat dibenarkan, baik dalam arti moral maupun etika.

Penilaian yang dipengaruhi oleh "*halo effect*" dapat pula penilaian seorang penilai terhadap, yang dinilai, baik positif maupun negatif, karena tindak tanduk yang dinilai yang baru saja terjadi karena tindakan tersebut masih segar dalam ingatan penilai.

Kesemuanya itu dapat dihindari, atau paling sedikit dikurangi, apabila standar penilaian dinyatakan secara jelas. Agar para penilai semakin mampu melakukan penilaian yang obyektif, tiga langkah perlu diambil. Pertama: melatih para penilai tentang berbagai teknik penilaian yang obyektif. Kedua: memberikan umpan balik kepada para penilai tentang penggunaan cara-cara penilaian yang pernah diterapkannya. Ketiga: dengan bantuan bagian kepegawaian menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat, baik yang berorientasi pada prestasi kerja di masa lalu maupun yang ditujukan kepada kepentingan organisasi di masa depan.

Pembahasan di muka memaparkan secara jelas bahwa penilaian yang obyektiflah yang harus digunakan dalam mengukur prestasi kerja para pegawai karena

hanya dengan demikianlah kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi dapat sama-sama terjamin.

11.2. Penilaian Prestasi Kerja Di Masa Lalu

Baik para teoretisi yang berusaha mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia maupun praktisi yang menerapkannya dalam praktek sarna-sama berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan aspek yang sangat penting dari manajemen sumberdaya manusia. Pandangan demikianlah yang mendorong mereka untuk menciptakan berbagai metode dan teknik penilaian dimaksud. Secara teoretikal, berbagai metode dan teknik tersebut mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para pegawai secara obyektif untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu yang hasilnya bermanfaat baik bagi organisasi, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan kariernya.

Untuk mencapai kedua sasaran utama tersebut, pemahaman yang lebih mendalam tentang berbagai metode penilaian itu menjadi sangat penting. harus ditekankan bahwa pemahaman tersebut menyangkut baik kebaikan maupun kekurangannya karena seperti telah dimaklumi tidak ada satu pun metode yang hanya memiliki kebaikan atau kekuatan dan bebas dari kekurangan atau kelemahan.

Berbagai metode yang dewasa ini dikenal dan banyak digunakan adalah sebagai berikut.

Pertama: Metode "skala peringkat". Sepanjang diketahui metode ini merupakan metode tertua dan paling banyak digunakan dalam menilai prestasi kerja para pegawai di masa lalu meskipun diakui bahwa metode ini sesungguhnya bersifat subyektif.

Cara Penggunaannya ialah:

1. Pada lembaran penilaian terhadap kolom yang berisikan faktor-faktor yang dinilai. Jumlah dan jenis faktor-faktor tersebut dapat berbeda dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain, tergantung pada segi-segi pekerjaan apa

yang dipandang kritikal dalam mengukur keberhasilan seseorang menunaikan kewajibannya, seperti kesetiaan, prakarsa, kerajinan, ketekunan, sikap, kerja sama, kepemimpinan, kejujuran, ketelitian, kecermatan dan kerapian.

2. Pada kolom lain dari lembaran penilaian itu terdapat kategori penilaian yang diisi oleh penilai. Kategori tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk amat baik, baik, cukup, kurang dan sangat kurang. Cara lain ialah dengan memberikan angka, misalnya:

90— 100 untuk amat baik,

80— 89 untuk baik,

70— 79 untuk cukup,

60— 69 untuk kurang

0 — 59 untuk sangat kurang.

Metode ini sangat populer dan banyak digunakan antara lain karena mudah mempersiapkannya, tidak sulit menggunakan dalam arti para penilai biasanya tidak mengalami kesukaran untuk mengisinya serta dapat digunakan untuk menilai banyak pegawai sekaligus.

Akan tetapi meskipun demikian, metode ini tidak luput dari kelemahan. Kelemahan yang utama terletak pada subyektivitas penilai. Tambahan pula apabila cara yang kualitatif semata yang digunakan, nilai yang diberikan masih dapat diinterpretasikan dengan cara yang berbeda-beda pula. Kelemahan lain terletak pada kenyataan bahwa faktor-faktor yang dinilai belum tentu berkaitan langsung dengan tugas pekerjaan seseorang.

Kedua: Metode lain yang juga sering digunakan dalam menilai prestasi kerja di masa lalu ialah penggunaan "*checklist*". Dengan metode ini bagian kepegawaian mempersiapkan formulir isian yang mengandung:

1. nama pegawai yang dinilai,
2. bagian di mana pegawai bekerja,
3. nama dan jabatan penilai,

4. tanggal penilaian dilakukan,
5. faktor-faktor yang dinilai dengan sorotan perhatian terutama ditujukan pada aspek-aspek krusial dalam mengukur keberhasilan seseorang menjalankan tugas.

Yang menarik ialah bahwa dalam "*checklist*" yang dipersiapkan segi-segi penyelesaian tugas yang sifatnya kritical tersebut dalam banyak hal serupa dengan faktor-faktor keberhasilan yang dinilai dengan menggunakan berbagai teknik lainnya. Hal ini tentunya tidak mengherankan karena metode apapun yang digunakan yang dinilai adalah prestasi kerja pegawai di masa lalu.

Yang membedakan metode ini dari berbagai metode lainnya —yang sekaligus merupakan kekuatannya — ialah bahwa faktor-faktor yang dinilai diberi bobot tertentu. Bobot untuk berbagai faktor berbeda dari satu jenis pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Pembobotan demikian dipandang sebagai kelebihan metode ini karena dengan sistem pembobotan itu penilaian benar-benar terkait dengan tugas pekerjaan seseorang. Misalnya, bobot bagi faktor kepemimpinan tinggi bagi seorang yang menduduki jabatan manajerial. Sebaliknya, bobot kepemimpinan rendah atau bahkan mungkin tidak dinilai sama sekali bagi seseorang pekerja yang melaksanakan kegiatan operasional dan tidak punya bawahan sama sekali.

Akan tetapi dalam pada itu perlu diperhatikan bahwa metode ini pun tidak bebas dari berbagai kelemahan seperti kecenderungan penilaian yang bersifat subyektif, interpretasi yang tidak tepat tentang faktor yang dinilai dan cara pembobotan yang kurang tepat.

Ketiga: Metode pilihan terarah. Metode ini mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif, tentang pegawai yang dinilai. Pernyataan tersebut menyangkut berbagai faktor seperti kemampuan belajar, prestasi kerja, hubungan kerja dan berbagai faktor lainnya yang biasanya menggambarkan sikap dan perilaku yang bersangkutan.

Berbagai pernyataan tersebut dapat "bernada" positif akan tetapi dapat pula "bernada" negatif. Hal ini logis karena metode ini memang dimaksudkan terutama untuk mengukur hal-hal yang bersifat sikap dan berperilaku, di samping mengukur prestasi kerja.

Dalam penggunaannya, berbagai pernyataan tersebut disusun "berpasangan", seperti:

- a. kemampuan belajar dengan cepat berpasangan dengan kerja keras,
- b. hasil pekerjaan yang memuaskan berpasangan dengan prestasi kerja yang dapat menjadi contoh bagi pekerja lain,
- c. mampu bekerja dalam tim berpasangan dengan senang bergaul.

Berbagai pernyataan negatif yang dibuat berpasangan, misalnya, ialah:

- a. sering mangkir berpasangan dengan sering terlambat,
- b. tidak tanggap berpasangan dengan menunjukkan kecenderungan malas.

Sudah barang tentu jumlah pernyataan itu tergantung pada banyak hal seperti segi-segi sikap dan berperilaku apa yang dianggap penting untuk dinilai, jenis pekerjaan, jumlah pegawai yang dinilai dan lain sebagainya.

Penilai harus memilih "pasangan" pernyataan yang menurut pendapatnya paling menggambarkan sikap, perilaku dan kemampuan pegawai yang dinilai. Bagian kepegawaianlah yang kemudian mengklasifikasikan berbagai pernyataan tersebut untuk digunakan dalam membantu pegawai yang bersangkutan dalam menentukan tindakan perbaikan apa yang perlu dilakukannya.

Keempat: Metode insiden kritis. Yang dimaksud dengan "insiden kritis" ialah peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan, baik yang sifatnya positif maupun negatif. Agar metode ini bermanfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, penilai harus secara kontinu mencatat berbagai insiden yang terjadi. Akan tetapi kenyataan dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa para penilai tidak

serajin semestinya melakukan pencatatan. Biasanya yang terjadi ialah bahwa buku catatan yang sengaja disediakan untuk mencatat berbagai peristiwa itu baru diisi oleh penilai apabila masa penilaian sudah dekat atau sudah tiba. Tindakan penilai yang demikianlah yang sering dianggap sebagai titik lemah metode ini karena:

- a. hanya insiden yang baru terjadi saja yang tercatat dengan rapi dan lengkap karena masih segar dalam ingatan penilai yang bersangkutan;
- b. apabila perilaku negatif yang banyak tercatat, para pegawai akan merasa dirugikan yang pada gilirannya dapat menimbulkan persepsi bahwa penilai tidak sudi melupakan peristiwa negatif tertentu meskipun sudah lama terjadi.

Sekedar sebagai contoh, berikut ini dipaparkan penggunaan metode ini. Bagian kepegawaian secara berkala mengirimkan formulir isian kepada para penilai. Para penilai diminta untuk mencatat berbagai insiden perilaku pegawai tertentu, baik yang sangat positif maupun yang sangat negatif. Dalam formulir isian tersebut tercantum nama pegawai yang dinilai, satuan kerjanya, nama dan jabatan penilai dan jangka waktu yang dicakup oleh catatan yang dibuat. Dalam catatan insiden kritikal itu juga tergambar kategori kegiatan serta perilaku pegawai yang dinilai.

Kunci keberhasilan penggunaan metode ini terletak pada ketekunan dan ketelitian para pejabat penilai untuk mencatat semua insiden kritikal yang relevan secara kontinu karena hanya dengan demikianlah obyektivitas dalam penilaian dapat diwujudkan.

Kelima: Skala peringkat yang dikaitkan dengan perilaku. Dari namanya terlihat bahwa metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja pegawai untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan metode ini ialah pengurangan subyektivitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun yang kurang memuaskan, dibuat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja dan atasan langsung masing-masing. Deskripsi demikian memungkinkan bagian kepegawaian menyusun berbagai kategori perilaku pegawai dikaitkan dengan prestasi kerja.

Penggunaan metode ini menuntut diambilnya tiga langkah, yaitu:

1. Menentukan skala peringkat penilaian prestasi kerja, misalnya sebagai sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan, akseptabel, kurang memuaskan, tidak memuaskan, sangat tidak memuaskan.
2. Menentukan kategori prestasi kerja seseorang untuk dikaitkan dengan skala peringkat tersebut di atas.
3. Uraian prestasi kerja sedemikian rupa sehingga kecenderungan perilaku pegawai yang dinilai terlihat dengan jelas.

Keenam: Metode evaluasi lapangan. Telah dimaklumi bahwa penilaian yang seobyektif mungkin dalam mengukur prestasi kerja pegawai perlu diusahakan. Berarti subyektivitas penilai harus dihilangkan, paling sedikit dikurangi hingga seminimal mungkin. Di samping itu diperlukan teknik penilaian yang baru karena hasil penilaian prestasi kerja seorang pegawai harus dapat dibandingkan dengan hasil penilaian prestasi kerja pegawai lain sepanjang hal itu dapat dilakukan, misalnya karena faktor-faktor kritikal yang dinilai memang sama. Salah satu cara untuk menjamin hal itu terjadi ialah dengan menggunakan metode evaluasi lapangan. Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama dalam melakukan penilaian pada para ahli penilaian yang bertugas di bagian kepegawaian. Artinya ahli penilai itu turut ke lapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai. Hasil penilaian yang dilakukan kemudian disampaikan kepada dua pihak, yaitu kepada atasan langsung pegawai yang dinilai untuk diteliti, diubah atau disetujui dan kepada pegawai yang bersangkutan sendiri untuk dibicarakan, baik yang menyangkut segi-segi penilaian yang bersifat positif maupun yang negatif. Pada kesempatan itulah dijelaskan kepada pegawai yang dinilai tentang langkah-langkah apa yang perlu diambilnya dalam rangka pengembangan karier. Langkah tersebut dapat berupa peningkatan prestasi kerja yang sudah baik, akan tetapi dapat pula pengambilan langkah mengatasi kelemahan yang terdapat dalam diri pegawai tersebut. Yang dipandang sebagai kelebihan metode ini ialah bahwa obyektivitas lebih terjamin karena penilaian

dilakukan oleh para ahli penilaian dan juga karena tidak terpengaruh oleh "halo effect" yang telah disinggung di muka. Dalam pada itu kelemahan metode ini perlu dipahami pula. Kelemahan tersebut terlihat pada dua hal, yaitu:

- a. penilai, meskipun seorang ahli, tetap tidak bebas dari "bias" tertentu,
- b. bagi organisasi besar menjadi mahal karena harus mendatangkan ahli penilai ke tempat pelaksanaan tugas.

Ketujuh: Tes dan observasi. Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi. Artinya, pegawai yang dinilai diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktek yang langsung diamati oleh penilai.

Misalnya, seorang sekretaris diharuskan mengikuti ujian tertulis yang menguji pengetahuannya tentang tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai sekretaris. Setelah menempuh ujian tertulis, sekretaris yang bersangkutan dites kemampuannya mengerjakan berbagai hal seperti mengetik, menulis dengan cepat atau steno, menggunakan telepon, menggunakan komputer dan praktek-praktek kesekretariatan lainnya yang dipandang relevan.

Contoh lain adalah tes dan observasi yang diberlakukan bagi para penerbang perusahaan penerbangan komersial. Di Amerika Serikat, misalnya, semua penerbang dari semua perusahaan penerbangan komersial dites oleh para penilai dari Badan Penerbangan Federal. Penilaian biasanya dilakukan baik di ruang simulasi di mana diamati sampai sejauh mana penerbang yang dites menaati ketentuan-ketentuan penerbangan yang aman maupun praktek terbang yang sesungguhnya. Hasil observasi itulah yang menjadi dasar memberikan nilai tertentu bagi penerbang yang bersangkutan.

Kebaikan metode ini terletak pada keterkaitan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan seseorang. Kebaikan lainnya ialah bahwa prinsip standarisasi dapat dipegang teguh. Hanya saja metode ini memerlukan biaya yang tidak sedikit

bukan hanya dalam penyediaan alat tes seperti simulator yang diperlukan, akan tetapi juga untuk mendatangkan penilai dari luar organisasi. Mungkin ada yang berpendapat bahwa biaya yang diperlukan untuk menyelenggarakan tes dan observasi ini tidak sebesar yang diduga banyak orang karena alat-alat yang diperlukan untuk menyelenggarakan tes, seperti mesin tik, komputer dan telepon bagi sekretaris dan ruang simulator bagi penerbang memang sudah tersedia. Pandangan ini ada benarnya, meskipun biaya ekstra untuk mendatangkan para ahli penilai tetap tidak terelakkan dan oleh karenanya harus diperhitungkan.

Kedelapan: Pendekatan-pendekatan yang bersifat komparatif. Dari namanya saja sudah terlihat bahwa metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Perbandingan demikian dipandang bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji atau upah, promosi dan pemberian berbagai bentuk imbalan kepada pegawai. Alasannya ialah bahwa dengan perbandingan tersebut, dapat disusun peringkat pegawai dilihat dari sudut prestasi kerjanya.

Tiga metode yang biasa digunakan, dari sekian banyak metode, dalam penerapan pendekatan komparatif adalah sebagai berikut:

1. *Metode Peringkat.* Menggunakan metode ini berarti bahwa seorang atau beberapa penilai menentukan peringkat bagi sejumlah pegawai, mulai dari yang paling berprestasi hingga kepada yang paling tidak berprestasi. Kelebihan metode ini ialah bahwa segera terlihat klasifikasi para pegawai yang dinilai ditinjau dari sudut pandangan prestasi kerjanya. Akan tetapi metode ini mempunyai dua kelemahan utama. Kelemahan yang pertama ialah bahwa peringkat yang dibuat tidak memberikan gambaran yang jelas tentang makna peringkat tersebut. Misalnya, tidak tergambar dengan jelas apakah pegawai yang menduduki peringkat kedua hampir sebaik pegawai yang menduduki peringkat pertama ataukah berbeda jauh dalam kemampuan kerjanya. Yang tergambar hanyalah bahwa pegawai yang menduduki

peringkat pertama "lebih baik" dari pegawai yang menduduki peringkat kedua. Demikian seterusnya pada peringkat-peringkat lain. Kelemahan kedua terletak pada kenyataan bahwa subyektivitas penilai-sulit dihindari yang seperti telah dikemukakan di atas, dapat didasarkan pada perasaan suka dan tidak suka atau karena perilaku pegawai tertentu, positif atau negatif, yang karena baru saja terjadi masih segar dalam ingatan penilai. Metode ini sering digunakan karena kelemahan di atas biasanya teratasi dengan menunjuk beberapa orang penilai yang terdiri dari para petugas dari bagian kepegawaian, atasan langsung dan rekan sekerja pegawai yang dinilai sehingga kalau pun ada yang memberikan penilaian yang subyektif, hal itu dapat "diluruskan" oleh penilaian oleh orang lain yang turut terlibat yang nampaknya obyektif. Artinya, semua hasil penilaian oleh beberapa orang yang turut memberikan penilaian itu dijumlah dan diambil rata-ratanya sehingga dengan demikian diharapkan penilaian menjadi obyektif.

2. *Distribusi Terkendah.* Yang dimaksud dengan distribusi terkendali ialah suatu metode penilaian melalui mana para penilai menggolongkan sejumlah pegawai yang dinilai ke dalam klasifikasi yang berbeda-beda berdasarkan berbagai faktor kritikal yang berlainan pula seperti prestasi kerja, ketaatan, disiplin, pengendalian biaya dan lain sebagainya. Penggolongan dimaksud kemudian dinyatakan dalam persentase. Misalnya, jika ada dua puluh orang pegawai yang sedang dinilai prestasi kerjanya sebagai keseluruhan, penggolongan dapat terlihat sebagai berikut:

Persentase	Kategori	Nama Pegawai
10%	Terbaik	
20%	Sangat Baik	
40%	Sedang	
20%	Cukup	
10%	Kurang	

Sebagaimana halnya dengan metode peringkat, kelemahan metode ini terletak pada tidak jelasnya perbedaan antara satu golongan dengan golongan yang lain. Sebaliknya, kebaikan metode ini ialah tersedianya berbagai klasifikasi sehingga kecenderungan menyamaratakan prestasi kerja pegawai yang dinilai, sikap penilai yang terlalu "lemah" atau terlalu "keras" dapat dihindari.

3. Metode Alokasi Angka. Jika para penilai menggunakan metode ini yang terjadi ialah bahwa para penilai memberi nilai dalam bentuk angka kepada semua pegawai yang dinilai. Pegawai yang mendapat angka tertinggi berarti dipandang sebagai pegawai "terbaik" dan pegawai yang mendapat angka paling rendah merupakan pegawai yang dinilai paling tidak mampu bekerja. Jumlah nilai bagi semua pegawai ditentukan oleh bagian kepegawaian. Misalnya jumlah 100 yang "didistribusikan" pada sepuluh orang pegawai, sehingga terlihat penilaian sebagai berikut:

No. Urut Pegawai	Angka	Nama Pegawai
1	20	
2	16	
3	14	
4	12	
5	10	
6	9	
7	6	
8	5	
9	5	
10	4	

11.3. Penilaian Dengan Orientasi Masa Depan

Telah umum diketahui bahwa dalam meniti kariernya, setiap pekerja ingin mengembangkan potensinya yang masih terpendam dan belum digali sehingga menjadi kemampuan nyata yang efektif. Dikaitkan dengan konsep mendasar tersebut berarti bahwa penilaian prestasi kerja seseorang tidak seyogianya hanya ditujukan pada pengukuran kemampuan melaksanakan tugas masa lalu dan masa kini, akan

tetapi juga sebagai instrumen untuk memprediksi potensi pegawai yang bersangkutan. Dengan identifikasi potensi tersebut seorang pegawai akan dapat secara realistis menentukan rencana kariernya serta memilih teknik pengembangan yang paling cocok baginya. Karena itulah setiap organisasi perlu melakukan penilaian yang berorientasi ke masa depan.

Dewasa ini dikenal berbagai teknik penilaian prestasi kerja yang berorientasi ke masa depan. Empat di antaranya dibahas berikut ini.

1. Penilaian Diri Sendiri.

Salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia ialah bahwa setiap pekerja dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai teal itu antara lain berarti bahwa seorang mampu melakukan penilaian yang obyektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan.

Meskipun benar bahwa dalam menilai diri sendiri seseorang akan cenderung menonjolkan ciri-ciri positif mengenai dirinya, orang yang sudah matang jiwanya akan juga mengakui bahwa dalam dirinya terdapat kelemahan. Pengakuan demikian akan mempermudahnya menerima bantuan pihak lain, seperti pejabat dari bagian kepegawaian, atasan langsung dan rekan-rekan sekerja untuk mengatasinya.

Pengenalan ciri-ciri positif dan negatif yang terdapat dalam diri seseorang akan merupakan dorongan kuat baginya untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja, baik dengan menggunakan ciri-ciri positif sebagai modal maupun dengan usaha yang sistematis untuk menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi, ciri-ciri negatifnya.

Sudah barang tentu banyak teknik yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian diri sendiri. Akan tetapi teknik apapun yang digunakan

yang jelas ialah bahwa pegawai yang melakukan penilaian terhadap diri sendiri itu berusaha seobyektif mungkin untuk menjelaskan antara lain:

- a. apa tugas pokoknya,
- b. pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugas,
- c. kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain,
- d. dalam hal apa pegawai yang bersangkutan merasa berhasil,
- e. kesulitan yang dihadapi,
- f. langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh.
- g. Manajemen Berdasarkan Sasaran.

2. Manajemen Berdasarkan Sasaran

Manajemen berdasarkan sasaran — yang mungkin lebih dikenal dengan istilah aslinya dalam Bahasa Inggris, Management By Objectives atau MBO — adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai. Dasar filsafat dari penggunaan teknik ini ialah bahwa apabila seorang pegawai dilibatkan dalam menentukan sendiri sasaran yang hendak dicapainya, sebagai bagian dari sasaran kelompok — yang pada gilirannya juga merupakan bagian dari sasaran organisasi sebagai keseluruhan — pegawai tersebut akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai sasaran tersebut, dibandingkan dengan apabila sasaran itu ditentukan dari atas oleh pejabat pimpinan.

Dari sudut pandang inilah teknik tersebut digunakan dalam melakukan penilaian prestasi kerja dengan orientasi ke masa depan. Dalam praktek, penggunaan teknik ini berarti bahwa seorang pegawai bersama atasan langsungnya menetapkan sasaran prestasi kerja dalam suatu kurun waktu tertentu di masa. depan. Artinya, kedua belah pihak mencapai kesepakatan

tentang hasil apa yang diharapkan tercapai dan ukuran-ukuran obyektif apa yang akan digunakan. Bagi pegawai yang bersangkutan yang harus bekerja keras untuk mencapai sasaran tersebut, di samping mempunyai motivasi kuat untuk mencapainya, juga dapat menyesuaikan perilakunya sedemikian rupa sehingga sasaran yang telah ditetapkannya sendiri itu tercapai. Bagi atasannya, prestasi kerja pegawai yang bersangkutan dapat memberi petunjuk dalam bidang apa bawahannya itu perlu melakukan perbaikan dan dengan demikian dapat memberikan bantuan secara lebih tepat dan lebih terarah.

3. Penilaian Psikologikal.

Telah umum diakui dan diterima sebagai suatu kenyataan bahwa jika penilaian terhadap seorang pegawai berkaitan dengan faktor-faktor intelektual, emosional, motivasional dan faktor-faktor kritikal lainnya yang dimaksudkan untuk memprediksi potensi seseorang di masa depan, yang paling kompeten melakukan penilaian tersebut adalah para ahli psikologi. Karena itulah banyak organisasi — terutama organisasi besar — yang mempekerjakan para ahli psikologi yang pada umumnya ditempatkan di bagian kepegawaian. Sebaliknya organisasi yang merasa tidak mampu atau tidak memerlukan ahli psikologi bekerja penuh waktu, biasanya memelihara hubungan institusional dengan konsultan yang bergerak di bidang psikologi yang menyediakan jasa konsultasi setiap kali diperlukan.

Pada umumnya keterlibatan para ahli psikologi dalam penilaian pegawai adalah dalam bentuk identifikasi berbagai potensi pegawai, tidak terutama untuk melakukan penilaian atas prestasi kerja di masa lalu.

Hasil penilaian yang dilakukan dapat digunakan untuk mengidentifikasi pegawai tertentu yang diperkirakan layak dipertimbangkan untuk dipromosikan. Atau dapat pula berupa penilaian yang bersifat umum sehingga apabila ada kesempatan untuk promosi di masa depan, sudah tersedia calon-calon yang dipersiapkan untuk itu.

Dalam melakukan tugasnya, para ahli psikologi tersebut dapat menggunakan berbagai teknik seperti wawancara, berbagai tes psikologi, diskusi dengan para penyelia dan peninjauan atas hasil-hasil penilaian lain yang telah digunakan oleh orang-orang lain dalam organisasi.

4. Pusat-pusat Penilaian.

Salah satu perkembangan yang relatif baru dalam penilaian prestasi kerja dengan orientasi masa depan ialah penggunaan "pusat-pusat penilaian". Teknik ini digunakan untuk menilai potensi para manajer tingkat menengah yang diperkirakan memiliki potensi untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi dalam organisasi di masa depan. Skenario penggunaannya adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi yang akan melakukan penilaian membentuk suatu pusat penilaian yang lokasinya bukan di tempat pekerjaan dan berbagai pihak yang terlibat pergi ke pusat tersebut atas biaya organisasi seperti dalam hal transportasi, penginapan dan makan.
- b. Yang pergi ke pusat penilaian itu ialah para pegawai yang dinilai, atasan langsungnya, para pejabat bagian kepegawaian dan para ahli psikologi.
- c. Dengan menggunakan format dan pola penilaian yang sudah baku penilaian dilakukan oleh banyak penilai yang berbagai bentuknya ialah antara lain wawancara, tes psikologi, pengecekan latar belakang, penilaian rekan sekerja, diskusi kelompok tanpa pimpinan diskusi, penilaian ahli psikologi, penilaian oleh atasan langsung dan simulasi penyelenggaraan kegiatan sehari-hari.
- d. Khusus dalam simulasi, pegawai yang dinilai diharuskan terlibat dalam berbagai "permainan" seperti dalam hal pengambilan keputusan, permainan manajemen dengan menggunakan komputer, latihan "kotak masuk" dan kegiatan-kegiatan lain dimana pegawai yang bersangkutan terlibat dalam pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari.

- e. Selama para pegawai yang dinilai berada di pusat penilaian, mereka dinilai oleh para ahli psikologi dan manajer yang lebih tinggi kedudukannya dalam organisasi dengan sorotan perhatian ditujukan pada faktor-faktor kekuatan, kelemahan dan potensi para pegawai yang dinilai.
- f. Setelah masa berada di pusat penilaian tersebut hampir berakhir, para penilai mengumpulkan hasil penilaian yang dilakukan sendiri-sendiri dan mendiskusikan berbagai hasil penilaian yang telah dilakukan hingga diperoleh konsensus tentang kemampuan dan potensi pegawai yang dinilai itu.

Pengalaman banyak organisasi yang menggunakan teknik ini menunjukkan bahwa hasil penilaian bermanfaat sebagai alat bantu bagi manajemen puncak untuk menentukan program pengembangan bagi para pegawainya. Juga sangat membantu dalam pengambilan keputusan dalam penempatan para pegawai, baik untuk kepentingan promosi maupun untuk alih tugas. Dengan perkataan lain, hasil-hasil penilaian tersebut sangat berguna bagi bagian kepegawaian dalam menyusun rencana ketenagakerjaan dan dalam mengambil berbagai keputusan lainnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

Pegawai yang dinilai pun memperoleh manfaat karena melalui sistem umpan balik yang bersangkutan mengetahui faktor-faktor kekuatan yang perlu dikembangkannya dan kelemahan yang harus diatasinya.

Dari pembahasan di muka kiranya menjadi jelas bahwa dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai, orientasinya adalah orientasi masa lalu dan orientasi masa depan. Telah ditekankan bahwa orientasi masa lalu sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan tentang berbagai segi tertentu manajemen sumberdaya manusia seperti dalam menentukan sistem imbalan yang akan diberlakukan dan untuk meningkatkan produktivitas serta prestasi kerja para pegawai. Sebaliknya, penilaian yang berorientasi ke masa depan

terutama dimaksudkan untuk mengidentifikasi potensi para pegawai yang perlu digali yang pada gilirannya merupakan bahan informasi yang sangat penting dalam promosi pegawai ke tingkat jabatan yang lebih tinggi atau untuk kepentingan alih tugas di masa depan.

Teori manajemen sumberdaya manusia menekankan bahwa terlepas dari berbagai teknik penilaian prestasi kerja yang digunakan, tiga pihak yang perlu terlibat dalam proses penilaian tersebut ialah para pejabat atau petugas dari satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia bagi seluruh organisasi, para atasan langsung — keduanya berperan sebagai penilai — dan pegawai yang bersangkutan sendiri.

Keterlibatan pihak bagian kepegawaian terutama dalam memilih dan menentukan teknik penilaian yang digunakan serta mengambil langkah-langkah persiapan; bahan-bahan yang diperlukan seperti formulir, daftar pertanyaan dan sebagainya, termasuk melatih para penilai agar penilaian yang dilakukan benar-benar obyektif. Bagian kepegawaian pulalah yang mendokumentasikan seluruh hasil penilaian dengan rapi dan sistematis sehingga menjadi bahan berharga dalam sistem personalia yang handal dalam arti dapat segera digunakan apabila diperlukan untuk kepentingan pengambilan keputusan tentang karier para pegawai.

Keterlibatan para atasan langsungpun dapat dikatakan sebagai suatu keharusan karena merekalah yang dianggap paling mengenali sikap, perilaku, ketekunan, loyalitas pengetahuan, keterampilan serta kemampuan para pegawai bawahannya dan yang memang dipimpinnya sehari-hari. Hanya saja perlu diperhatikan agar dalam melakukan penilaian, para atasan langsung selaku penilai berusaha agar penilaian yang dilakukannya bersifat obyektif. Hal ini diakui tidak mudah karena para atasan langsung tersebut pun tidak luput dari berbagai kelemahan dan bahkan prasangka sehingga tidak mustahil subjektivitas mewarnai perhatian yang dilakukannya.

Guna lebih menjamin obyektif yang setinggi mungkin, tiga hal perlu dilakukan. Pertama: Menjelaskan maksud dan tujuan penilaian serta penggunaan teknik tertentu dengan harapan bahwa dengan penggunaan teknik-teknik tersebut maksud dan tujuan penilaian benar-benar tercapai penjelasan ini, oleh bagian kepegawaian, sangat penting karena tidak sedikit Manajer yang kurang menyadari pentingnya penilaian yang obyektif dilakukan secara berkala, apalagi kalau harus menilai secara negatif.

Kedua: Membantu para penilai memahami secara mendalam segala prosedur dan mekanisme pengguna instrumen penilaian tertentu sehingga obyektivitas semakin terjamin. Bantuan tersebut dapat berupa lokakarya yang diselenggarakan oleh bagian kepegawaian, tetapi dapat pula sekedar pertemuan formal antara bagian kepegawaian dengan para penilai.

Ketiga, Menekankan pentingnya usaha para penilai untuk menghindari subyektivitas dalam melakukan penilaian, sangat penting dari usaha ini ialah peningkatan kemampuan para penilai menginterpretasikan jawaban yang diberikan oleh para pegawai yang dinilai.

Pihak ketiga yang terlibat ialah para pegawai yang dinilai. Salah satu bentuk keterlibatan para pegawai yang bersangkutan sendiri ialah perolehan umpan balik tentang penilaian orang lain mengenai prestasi kerjanya. Tanpa umpan balik tersebut pegawai yang dinilai tidak akan mengetahui kekuatan apa yang dapat dimanfaatkannya sebagai modal untuk kemudian dikembangkan dan kelemahan apa yang harus diatasinya. Dalam hal tidak adanya umpan balik, tidak akan jelas bagi pegawai yang dinilai itu rencana pengembangan karier apa yang perlu dan dapat dibuatnya secara realistis.

Banyak cara yang dapat digunakan untuk menyampaikan umpan balik tersebut. Pengalaman menunjukkan bahwa cara yang paling lumrah ditempuh ialah wawancara dengan berbagai maksud dan tujuannya. Artinya, ada wawancara yang dimaksudkan untuk memberitahukan hasil penilaian yang telah dilakukan dan menunjukkan kepada pegawai yang dinilai hal-hal apa

yang perlu diperbaiki di masa depan. Ada pula wawancara yang memungkinkan para pegawai memberikan tanggapan terhadap hasil penilaian atas prestasi kerjanya, sekaligus menjelaskan berbagai alasan dan faktor-faktor penyebab mengapa prestasi kerjanya demikian. Maksud lain dari wawancara adalah untuk membantu pegawai memecahkan berbagai masalah yang dihadapinya dan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugasnya sehari-hari apabila tidak terpecahkan, sedangkan pegawai yang bersangkutan sendiri merasa tidak mampu memecahkannya sendiri.

Teknik apapun yang digunakan, pewawancara harus selalu berusaha agar wawancara yang diselenggarakannya berlangsung secara efektif, dalam arti:

- a. pewawancara berangkat dari segi-segi positif prestasi kerja pegawai yang dinilai;
- b. memberikan penekanan bahwa wawancara dimaksudkan untuk membantu yang bersangkutan meningkatkan prestasi kerjanya;
- c. wawancara diselenggarakan tanpa interupsi yang dapat mengganggu jalannya wawancara;
- d. penekanan bahwa penilaian merupakan kegiatan yang berlangsung terus-menerus sebagai bagian integral dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia;
- e. adanya jaminan bahwa jika harus memberikan kritik, sasarannya adalah prestasi kerja dan bukan bersifat pribadi;
- f. mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperbaiki oleh pegawai yang bersangkutan;
- g. menekankan bahwa pewawancara bersedia untuk membantu pegawai yang bersangkutan meningkatkan prestasi kerjanya dan mengatasi berbagai kelemahannya.

Hanya dengan demikianlah penilaian prestasi kerja berguna bagi organisasi dan bagi para pegawai, baik dalam rangka pencapaian tujuan dan

sasaran organisasional maupun dalam rangka usaha para pegawai meniti karier secara tepat dalam organisasi yang bersangkutan.

11.4. Rangkuman

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikianlah dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat terpenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian-bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai "gangguan" terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian.

11.5. Pertanyaan Untuk Diskusi

1. Apa yang anda ketahui tentang penilaian prestasi kerja ?
2. Kenapa perlu diadakan penilaian pegawai? Jelaskan !
3. Apa yang anda ketahui tentang pusat penilaian ?
4. Apa hubungan antara pusat penilaian dengan strategi perusahaan ?
5. Apa dampak apabila tidak ada penilaian terhadap pegawai

XII. SISTEM IMBALAN

Adalah kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebahagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Dikatakan merupakan tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuasan kebutuhan materilnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sedangkan organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam rangka upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. Berarti bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan kepentingan para pekerja mutlak perlu diperhitungkan.

Kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian dalam arti bahwa kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Tegasnya kompensasi tersebut memungkinkannya mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain.

Kepentingan organisasi harus terjamin dalam arti bahwa melalui pengerahan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu dan tenaga para pekerjanya, organisasi dapat mencapai tujuan dan sasarannya yang pada gilirannya memungkinkan organisasi tidak hanya sekedar mempertahankan eksistensinya, melainkan juga untuk bertumbuh dan berkembang, baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif.

Dengan perkataan lain suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya

memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Jika para anggota organisasi diliputi oleh rasa tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, dampaknya bagi organisasi akan sangat bersifat negatif. Artinya, jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik, merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginan untuk memperoleh imbalan yang bukan saja jumlahnya lebih besar, akan tetapi juga lebih adil. Dikatakan wajar sebab ada kaitannya dengan berbagai segi kehidupan kekayaan para anggota organisasi dalam prestasi kerja, keluhan, tingkat kemungkinan yang tinggi, seringnya terjadi kecelakaan dalam pelaksanaannya dan bahkan pemogokan serta keinginan pindah bekerja ke organisasi yang lain. Kalaupun para pegawai tidak meninggalkan organisasi dan pindah ke organisasi lain, yang sangat mungkin terjadi ialah timbulnya berbagai masalah dalam kekaryaan yang bersifat psikologis, teknis dan administratif.

Apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan tenaga-tenaga terampil dan berkemampuan tinggi, akan tetapi juga akan kalah bersaing di pasaran tenaga kerja. Jika situasi demikian terus berlanjut, organisasi yang bersangkutan akan tidak mampu menghasilkan produk yang memungkinkannya mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Karena seperti pernah disinggung di muka bahwa setiap organisasi menghasilkan suatu "produk" tertentu, jelaslah bahwa pentingnya pengembangan dan penerapan suatu sistem imbalan yang handal sangat penting bagi semua bentuk dan jenis organisasi, tidak hanya berlaku bagi organisasi niaga.

Memang benar bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, suatu organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal, seperti kemampuan organisasi membayar upah dan gaji yang wajar, akan tetapi sering pula bersifat eksternal seperti berbagai peraturan

perundang-undangan, persaingan di pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja yang dibutuhkan, kondisi perekonomian, tuntutan memanfaatkan teknologi dan lain sebagainya.

12.1. Peranan Bagian Kepegawaian

Bagian kepegawaian memikul tanggung jawab utama untuk mengembangkan sistem imbalan bagi suatu organisasi yang diterapkan secara seragam di seluruh jajaran organisasi. Agar mencapai sasarannya serta didasarkan pada berbagai prinsip seperti keadilan, kewajaran dan kesetaraan, perlu selalu diperhatikan bahwa sistem imbalan itu harus merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan.

Pertama: Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi. Artinya, karena setiap organisasi bersaing dengan organisasi di pasaran kerja, kompensasi yang ditawarkan seyogianya sedemikian rupa sehingga menarik bagi para pencari lapangan pekerjaan yang memiliki kemampuan, terampilan, pengetahuan tinggi. Bahkan apabila yang ingin direkrut adalah mereka yang sudah bekerja di organisasi lain, kompensasi tersebut haruslah sedemikian rupa sehingga melebihi jumlah imbalan yang diterimanya sekarang. Memang hal ini perlu dipertimbangkan dengan matang karena mungkin saja menyangkut norma-norma etika yang berlaku di masyarakat. Akan tetapi tanpa dipertimbangkan dengan matang karena mungkin saja menyangkut norma-norma etika yang berlaku di masyarakat. Akan tetapi tanpa mengurangi pentingnya pertimbangan etika tersebut, tidak mustahil timbul tuntutan akan kehadiran para pekerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan atau pengalaman tertentu yang belum dimiliki oleh tenaga kerja yang belum berpengalaman sehingga satu-satunya jalan yang harus ditempuh adalah dengan merekrut tenaga kerja yang sudah berkarya di organisasi lain.

Kedua, Sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi. Meskipun benar bahwa kompensasi bukan satu-satunya faktor pengikat bagi para pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi, tetap tidak dapat dipungkiri bahwa apabila jumlah imbalan yang diperolehnya lebih rendah dari imbalan yang diterima oleh rekan-rekannya yang melakukan tugas sejenis di organisasi lain, godaan untuk berhenti dapat menjadi lebih kuat, apalagi apabila pegawai yang bersangkutan memiliki pengetahuan atau keterampilan tertentu yang mudah “dijual”nya. Berarti bahwa suatu sistem kompensasi harus memperhitungkan berbagai sistem kompensasi yang berlaku di organisasi-organisasi lain itu.

Ketiga: Sistem imbalan yang mengandung prinsip keadilan. Untuk kepentingan pengembangan dan penerapan sistem imbalan, yang dimaksud dengan prinsip keadilan ialah bahwa secara internal para pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama pula. Tentukan ada faktor-faktor lain yang harus di pertimbangkan, seperti masa kerja, jumlah tanggungan dan sebagainya, yang dapat berakibat pada perbedaan penghasilan para pegawai meskipun melaksanakan pekerjaan yang sejenis. Tegasnya prinsip keadilan didasarkan pada nilai relatif dari berbagai jenis pekerjaan dalam organisasi. Di samping itu berbagai faktor eksternal pun harus juga mendapat perhatian. Misalnya, tingkat upah dan gaji yang berlaku di organisasi-organisasi yang bergerak dalam kegiatan sejenis dengan organisasi yang bersangkutan, tidak bisa diabaikan.

Keempat: Menghargai perilaku positif. Idealnya, sistem kompensasi harus pula mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif para pegawai yang mencakup berbagai hal seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar, kejujuran, ketekunan dan berbagai perilaku positif lainnya. Kesukaran dalam praktek bisa timbul karena tidak

mudah menerjemahkan perilaku tersebut ke dalam bentuk "nilai uang" untuk diberikan kepada para pegawai.

Kelima: Pengendalian pembiayaan. Telah umum diketahui bahwa salah satu komponen biaya yang jumlahnya tidak kecil dalam menjalankan organisasi ialah belanja pegawai. Oleh karena itu sistem imbalan harus pula mampu berfungsi sebagai alat pengendali biaya dikaitkan dengan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Artinya, dengan tetap berpegang teguh pada prinsip keadilan, kewajaran dan kemampuan organisasi, sistem kompensasi harus dapat menjamin bahwa upah dan gaji yang dibayarkan kepada pegawai tidaklah sedemikian tingginya sehingga merupakan beban yang terlalu berat untuk dipikul oleh organisasi, tetapi juga tidak sedemikian rendahnya sehingga berdampak negatif terhadap perilaku para pegawai dalam organisasi.

Keenam: Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan. Di negara, manapun pemerintah selalu berusaha menjamin agar tenaga kerja mendapat perlakuan yang baik dari organisasi tempat mereka berkarya. Berbagai peraturan perundang-undangan diterbitkan untuk kepentingan tersebut, termasuk di bidang penggajian dan pengupahan. Sudah barang tentu jumlah dan jenis peraturan perundang-undangan itu berbeda dari satu negara ke negara lain. Akan tetapi terlepas dari perbedaan jumlah dan jenisnya, berbagai ketentuan normatif yang lumrah dikeluarkan oleh instansi pemerintah yang berwenang mencakup berbagai hal seperti hak cuti, kehidupan karyawan wanita, pembatasan umur kerja, asuransi, upah minimum, upah lembur, keselamatan kerja dan lain sebagainya. Kesemuanya itu dimaksudkan untuk menjamin bahwa para pekerja menerima haknya secara utuh apabila para pekerja tersebut menunaikan kewajibannya dengan baik. Semua organisasi wajib taat kepada semua ketentuan normatif tersebut. Tegasnya sistem kompensasi yang diterapkan harus menggambarkan kepatuhan itu.

Ketujuh: Terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna. Artinya, sistem kompensasi itu harus dibuat sedemikian rupa sehingga mudah diterapkan dalam praktek. Harus diusahakan agar jangan sampai penerapannya hanya menambah mata rantai birokrasi dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini sangat penting karena baik buruknya suatu sistem, termasuk sistem kompensasi, terlihat pada pelaksanaannya.

Karena pentingnya ketujuh prinsip tersebut dipegang teguh dan diterapkan secara baik, jelaslah bahwa di bagian kepegawaian mutlak perlu tersedia tenaga profesional yang benar-benar ahli dalam mengembangkan suatu sistem imbalan yang tepat.

12.2. Sistem Imbalan Yang Efektif

Dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal.

- 1) Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
- 2) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan "nilai" untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian "point" untuk setiap, pekerjaan.
- 3) Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumberdaya manusia.

- 4) Menentukan "harga" setiap pekerjaan dihubungkan dengan "harga" pekerjaan sejenis ditempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

1. Penilaian Pekerjaan dan Sistem Imbalan.

Telah dimaklumi bahwa sistem imbalan dimaksudkan sebagai pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada para karyawan atas "sumbangannya" kepada organisasi yang terutama tercermin dari prestasi kerjanya. Di sinilah terlihat pentingnya penilaian pekerjaan yang rasional dan obyektif dan oleh karenanya perlu penekanan khusus.

Penilaian pekerjaan adalah prosedur yang sistematis untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk menentukan pekerjaan mana yang dibayar lebih tinggi atau lebih rendah dari pekerjaan-pekerjaan lain. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain ialah besar kecilnya tanggung jawab pelaksana, pengetahuan atau keterampilan yang dituntut, berat ringannya upaya yang harus dikerahkan dan kondisi pekerjaan yang harus dipenuhi.

Tidak dapat disangkal bahwa dalam melakukan penilaian, seorang penilai tidak bebas dari subyektivitas. Untuk mengurangi subyektivitas tersebut, banyak organisasi yang menempuh cara melakukan penilaian bukan oleh seorang saja, melainkan oleh suatu panitia yang khusus dibentuk untuk itu. Panitia yang dibentuk dapat terdiri dari para ahli analisis pekerjaan dari bagian kepegawaian dan para manajer yang menjadi atasan langsung dari para pekerja yang dinilai.

Berdasarkan informasi yang mereka peroleh tentang berbagai hal, seperti kewajiban, tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan, panitia menentukan nilai bagi suatu pekerjaan dengan menggunakan metode tertentu. Berbagai metode yang lumrah digunakan adalah seperti dikemukakan berikut ini :

- a. Penentuan peringkat pekerjaan. Metode ini sangat sederhana dan karenanya banyak digunakan, meskipun sebenarnya metode ini mempunyai kelemahan dasar, dalam arti bahwa secara relatif tidak menggambarkan secara tepat nilai suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Artinya peringkat pekerjaan hanya bersifat umum meskipun para anggota panitia penilai mungkin saja mempertimbangkan berbagai faktor seperti berat ringannya tanggung jawab, keterampilan yang dituntut, usaha yang harus dibuat dan kondisi setiap pekerjaan. Dalam menentukan peringkat pekerjaan, tidak mustahil bahwa unsur-unsur penting dari suatu pekerjaan kurang mendapat bobot, sedangkan sebaliknya unsur-unsur yang kurang penting diberi bobot yang lebih besar. Lebih buruk lagi peringkat pekerjaan tidak membuat perbedaan tentang penting tidaknya pekerjaan tertentu. Misalnya, pekerjaan seorang pesuruh mendapat peringkat 1, pekerjaan seorang sekretaris mendapat peringkat 2 dan pekerjaan seorang kepala bagian tata usaha mendapat peringkat 3. Jika tanpa penjelasan, pemberian peringkat demikian akan menimbulkan kesan pada orang lain bahwa pekerjaan seorang sekretaris dua kali lebih penting dari pekerjaan seorang pesuruh dan pekerjaan seorang kepala bagian tata usaha satu setengah kali lebih penting dari pekerjaan sekretaris. Dapat segera timbul pertanyaan apakah memang demikian halnya. Tambahan pula apabila perbandingan demikian dipegang teguh, mestinya tercermin dalam skala gaji dan upah yang dipertemukan bagi para pegawai yang memangku jabatan atau melakukan pekerjaan tersebut.
- b. Kelemahan tersebut tidak lalu berarti bahwa penentuan peringkat pekerjaan tidak boleh digunakan. Yang penting mendapat perhatian ialah agar skala peringkat yang diciptakan sedekat mungkin dengan situasi nyata dalam praktek melakukan berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi.
- c. Klasifikasi pekerjaan. Metode ini sedikit lebih canggih, meskipun tidak selalu lebih akurat, dari metode peringkat yang telah dibahas di muka. Metode ini dikenal pula dengan istilah "Golongan jabatan". Menggunakan metode ini

berarti membuat deskripsi tentang berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi, mulai dari yang paling sederhana hingga yang paling rumit; juga mulai dari pekerjaan yang sangat bersifat teknis operasional hingga tugas pekerjaan yang sifatnya manajerial. Untuk kepentingan penggajian, tentunya pelaksana tugas yang lebih rumit dibayar lebih tinggi dibandingkan dengan yang dibayarkan kepada pelaksana tugas yang sederhana.

- d. Metode perbandingan faktor-faktor kritikal. Metode ini cukup populer karena hasilnya dipandang cukup obyektif. Obyektivitas tersebut diperoleh karena penilaian didasarkan pada perbandingan komponen kritikal dari berbagai pekerjaan, seperti berat ringannya tanggung jawab, jenis dan tingkat keterampilan yang dituntut, tingkat upaya mental yang diperlukan, persyaratan fisik yang harus dipenuhi dan kondisi kerja di mana para pegawai berkarya dan sebagainya. Masing-masing faktor kritikal ini dibandingkan untuk setiap pekerjaan dengan pekerjaan-pekerjaan lain. Hasilnya ialah bahwa relativitas pentingnya setiap pekerjaan diketahui dengan tingkat kepastian yang dapat dipertanggungjawabkan.

Penggunaan metode ini melibatkan lima langkah, yaitu:

- 1) penentuan faktor-faktor kritikal,
- 2) penentuan pekerjaan-pekerjaan kunci,
- 3) penentuan tingkat gaji bagi setiap komponen yang dipandang kritikal,
- 4) perbandingan satu faktor tertentu pada berbagai pekerjaan,
- 5) penilaian pekerjaan-pekerjaan lainnya.

Tabel 12.1
Contoh penggunaan metode

PEKERJAAN YANG DINILAI			
Faktor-faktor Kritikal	Pesuruh	Sekretaris	KaBag TU
Tanggung jawab	Rp.	Rp.	Rp.
Keterampilan	Rp.	Rp.	Rp.
Upaya Mental	Rp.	Rp.	Rp.
Persyaratan fisik	Rp.	Rp.	Rp.
Kondisi kerja	Rp.	Rp.	Rp.
Jumlah			
Gaji			

2. Sistem Poin.

Penelitian dan pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa sistem ini paling banyak digunakan dibandingkan dengan sistem lainnya yang dikenal dalam teori penggajian dan pengupahan. Ciri khas sistem ini ialah bahwa faktor-faktor kritikal suatu pekerjaan tidak langsung dinilai dalam bentuk uang, melainkan menggunakan poin. Penggunaan sistem ini melibatkan enam langkah, yaitu:

- a. menentukan faktor-faktor kritikal,
- b. menentukan tingkat faktor-faktor kritikal tersebut,
- c. alokasi poin pada faktor-faktor yang didentifikasi,
- d. alokasi poin pada masing-masing tingkat,
- e. pengembangan pedoman bagi setup poin,
- f. penerapan sistem poin yang ditetapkan.

Tabel 12.2
Contoh penggunaan sistem

TINGKAT - TINGKAT				
Faktor-faktor Kritikal Tanggung jawab Keterampilan Usaha Kondisi Kerja	Minimum	Rendah	Sedang	Tinggi

Dari penjumlahan point untuk berbagai tingkat-tingkat itulah ditentukan besar kecilnya gaji atau upah yang diberikan kepada para pekerja yang melakukan kegiatan tertentu. Dengan demikian diharapkan bahwa sistem imbalan yang diberlakukan telah mencerminkan segi keadilan dalam sistem tersebut yang pada gilirannya diharapkan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi di kalangan para pegawai.

12.3. Survey Upah Dan Gaji

Telah ditekankan di muka bahwa salah satu prinsip yang dianut dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan adalah prinsip keadilan. Telah ditekankan pula bahwa yang dimaksud dengan prinsip keadilan ialah imbalan yang diterima oleh seorang pekerja didasarkan pada perhitungan paling sedikit tiga hal, yaitu:

- 1) Para pegawai yang melaksanakan tugas yang sejenis, dalam arti faktor-faktor kriticalnya relatif sama, memperoleh imbalan yang sama pula. Inilah yang dimaksud dengan "keadilan internal."
- 2) Para pegawai dalam suatu organisasi menerima imbalan yang sama dengan para pegawai lain dalam organisasi lain yang terlibat dalam kegiatan sejenis dalam suatu wilayah kerja yang sama. Berarti terdapat "keadilan eksternal".
- 3) Imbalan yang diterima oleh para pegawai berada pada jumlah dan tingkat yang wajar, dalam arti dapat menaikkan taraf hidup yang layak bagi diri sendiri dan orang-orang yang menjadi tanggungannya.

Karena itu suatu organisasi tidak dapat secara arbitrer menetapkan begitu saja tingkat upah dan gaji yang akan dibayarkan kepada berbagai golongan pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut. Dengan perkataan lain, merupakan suatu tindakan terpuji dan tepat apabila suatu organisasi melakukan survey pengupahan dan penggajian yang hasilnya menjadi dasar penetapan struktur upah dan gaji bagi para pekerja dalam organisasi yang bersangkutan. Melalui survey demikian akan ditemukan tingkat upah dan gaji yang berlaku di suatu kawasan tertentu untuk berbagai jenis pekerjaan, baik bagi mereka yang melakukan tugas teknis, administratif, profesional maupun bagi tenaga manajerial. Sudah barang tentu rumit tidaknya survey yang perlu dilakukan tergantung pada banyak faktor, seperti kondisi perekonomian, situasi pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja tertentu dan berbagai faktor lainnya.

Karena melakukan survey pengupahan dan penggajian sangat bersifat teknis dan memerlukan pengetahuan yang sangat spesialis, survey tersebut bisa dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan sendiri, akan tetapi dapat pula diserahkan kepada pihak lain — seperti perusahaan konsultan — jika suatu organisasi merasa bahwa organisasi tersebut tidak mampu melakukannya sendiri.

Akan tetapi siapa pun yang melakukannya, yang penting diketahui terlebih dahulu ialah sumber-sumber informasi tentang ketenagakerjaan dan berbagai tingkat upah dan gaji yang berlaku pada berbagai organisasi: Salah satu sumber informasi yang dapat diandalkan ialah instansi pemerintah yang tugas fungsionalnya adalah di bidang ketenagakerjaan. Sumber lain ialah berbagai asosiasi produsen yang salah satu kegiatannya adalah mengatur sistem pengupahan dan penggajian bagi para anggotanya. Kamar dagang dan industri atau organisasi sejenis mungkin pula merupakan sumber informasi yang baik. Jelaslah bahwa langkah pertama dalam melakukan survey pengupahan dan penggajian ialah mengidentifikasikan secara tepat sumber-sumber informasi yang diperkirakan memiliki informasi yang dibutuhkan itu.

Dalam melakukan survey tentang pengupahan dan penggajian, suatu hal yang perlu mendapat perhatian ialah adanya jaminan bahwa nomenklatur dan titelatur yang digunakan untuk mengidentifikasikan berbagai jabatan jangan sampai mempunyai arti

yang berbeda-beda. Sebab apabila terdapat perbedaan interpretasi, usaha perbandingan menjadi sangat sulit dan kesimpulan yang diperoleh dapat menjadi tidak tepat. Salah satu cara untuk menghindari perbedaan interpretasi tersebut ialah agar yang melakukan survey tidak terpaku hanya pada nomenklatur dan titelatur yang nampaknya sama bagi organisasi-organisasi yang berbeda-beda. Yang sangat penting adalah arti penggunaan nomenklatur dan titelatur itu. Berarti lebih penting memperhatikan jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan — yang dapat dilihat dari uraian dan analisis pekerjaan — dikaitkan dengan faktor-faktor kritikal yang serupa. Jika uraian dan analisis pekerjaan sama dan faktor-faktor kritikalnya sejenis pula, berarti sifat pekerjaan pun dapat dikatakan sama meskipun nomenklatur dan literatur yang digunakan berbeda.

Hasil survey itulah yang dijadikan dasar untuk menentukan nilai berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi. Harga atau nilai suatu pekerjaan dapat ditentukan dengan dua pendekatan, yakni pendekatan relatif dan pendekatan absolut. Pendekatan relatif pada umumnya bersifat internal dalam arti nilainya ditentukan oleh peringkat pekerjaan tersebut dibandingkan dengan berbagai pekerjaan lain dalam organisasi yang bersangkutan, peringkat mana diperoleh melalui proses evaluasi pekerjaan. Sedangkan pendekatan absolut ditentukan oleh tingkat upah atau gaji bagi pelaksana pekerjaan tertentu di pasaran kerja, yaitu di luar organisasi yang bersangkutan.

Berbagai peringkat pekerjaan dengan nilai yang berbeda-beda kemudian dikelompokkan. Maksud dari pengelompokan itu ialah untuk dapat menentukan tingkat upah dan gaji yang berbeda-beda untuk masing-masing kelompok. Pengelompokan itulah yang menjadi komponen utama struktur pengupahan dan penggajian yang berlaku bagi organisasi yang diharapkan memenuhi berbagai persyaratan yang telah dikemukakan di atas, terutama prinsip keadilan dan kewajiban.

12.4. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Imbalan

Bukanlah merupakan suatu pernyataan klise apabila dikatakan bahwa suatu sistem imbalan harus didasarkan pada serangkaian prinsip ilmiah dan metode yang

serasional mungkin. Akan tetapi merupakan kebenaran pula bahwa dapat tidaknya suatu sistem diterapkan tergantung pada berbagai faktor yang mempengaruhinya. Berarti dalam mencari dan menetapkan suatu sistem imbalan, faktor-faktor tersebut tidak bisa tidak harus diperhitungkan. Berbagai faktor tersebut diidentifikasi dan dibahas berikut ini.

Pertama: Tingkat upah dan gaji yang berlaku. Dari pembahasan di muka kiranya telah terlihat bahwa melalui survey pelbagai sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah kerja tertentu, diketahui tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku. Akan tetapi tingkat upah dan gaji yang berlaku umum itu tidak bisa diterapkan begitu saja oleh suatu organisasi tertentu. Kebiasaan tersebut masih harus dikaitkan dengan berbagai faktor lain. Salah satu faktor yang harus dipertimbangkan ialah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus tertentu dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa situasi kelangkaan tersebut dapat terjadi pada semua jenjang jabatan dan pekerjaan. Misalnya, jika pada suatu saat tertentu industriomotif berkembang dengan sangat pesat, tidak mustahil permintaan akan tenaga tukang las yang terampil dan berpengalaman melonjak sedemikian rupa sehingga tenaga teknikal demikian akan menuntut dan memperoleh tingkat upah atau gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan situasi apabila tenaga mereka tidak terlalu dibutuhkan. Contoh lain adalah bahwa jika pada suatu ketika terbuka kesempatan luas untuk membuka bank baru atau kesempatan bagi bank yang sudah lama berdiri terdorong untuk membuka cabang-cabang baru, jelas akan diperlukan calon-calon manajer untuk ditugaskan memimpin cabang-cabang yang baru dibentuk itu. Dalam hal demikian, permintaan akan tenaga manajerial mungkin saja melebihi suplay yang terdapat di pasaran kerja. Berarti tingkat imbalan yang akan mereka tuntut pasti akan meningkat pula.

Kedua: Tuntutan serikat pekerja. Di masyarakat di mana eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang

berlaku. Tuntutan serikat pekerja itu dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Misalnya dalam usaha serikat pekerja untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para anggotanya. Atau karena situasi yang menurut penilaian serikat pekerja itu memang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji atau berbagai faktor lainnya. Peranan dan tuntutan serikat pekerja ini pun perlu diperhitungkan sebab apabila tidak, bukanlah yang mustahil bahwa para pekerja akan melancarkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya akan merugikan manajemen dan serikat pekerja sendiri, seperti dalam hal terjadinya usaha memperlambat proses produksi, tingkat kemangkiran yang tinggi, dan dalam bentuknya yang paling gawat melancarkan pemogokan. Mogoknya para penerbang di suatu negara tetangga belum lama berselang merupakan contoh kongkret. Bagi banyak orang yang terlibat dalam pemogokan tersebut sehingga dampak negatifnya dirasakan oleh berbagai kelompok masyarakat di negara tersebut seperti para pemakai jasa penerbangan, biro pedalanan, restoran, "*cleaning service*" dan lain sebagainya. Dampak negatif tersebut begitu kuatnya sampai kehidupan perekonomian negara tersebut turut goyah.

Ketiga: Produktivitas. Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila para pekerja merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras. Artinya, tingkat produktivitas mereka akan rendah. Apabila demikian halnya, organisasi tidak akan mampu membayar upah dan gaji yang oleh para pekerja dianggap wajar. Berarti kedua belah pihak — manajemen dan para pekerja — perlu sama-sama menyadari kaitan yang sangat erat antara tingkat upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

Keempat: Kebijaksanaan organisasi mengenai upah dan gaji. Pada analisis terakhir, kebijaksanaan suatu organisasi mengenai upah dan gaji bagi para karyawannya tercermin pada jumlah uang yang dibawa pulang oleh para karyawan tersebut. Berarti bukan hanya gaji pokok yang penting, akan tetapi berbagai komponen lain dari kebijaksanaan tersebut, seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, tunjangan kemahalan dan

sebagainya. Bahkan juga kebijaksanaan tentang kenaikan gaji berkala perlu mendapat perhatian.

Kelima: Peraturan perundang-undangan. Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan dan oleh karenanya berbagai segi kehidupan karyawan pun diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak dibawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan lain sebagainya. Tidak ada satu pun organisasi yang bebas dari kewajiban untuk taat kepada semua ketentuan hukum yang bersifat normatif tersebut.

Jelaslah bahwa suatu sistem imbalan yang baik tidak bisa dilihat hanya dari satu sudut kepentingan saja, misalnya kepentingan organisasi pemakai tenaga kerja saja atau kepentingan para karyawan saja, akan tetapi kepentingan dari berbagai pihak yang turut terlibat, baik langsung maupun tidak.

12.5. Sistem Insentif

Guna lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak organisasi yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi para karyawan organisasi. Berbagai sistem insentif yang dikenal dewasa ini dapat digolongkan pada dua kelompok utama, yaitu sistem insentif pada tingkat individual dan pada tingkat kelompok. yang termasuk pada sistem insentif individual ialah "*piecework*", bonus produksi, komisi, kurva "kematangan" dan insentif bagi para eksekutif. Sedangkan sistem insentif pada tingkat kelompok mencakup, antara lain, insentif produksi, bagi keuntungan dan pengurangan biaya.

1. Piecework.

Salah satu teknik yang lumrah digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya adalah dengan jalan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi. Contoh yang baik adalah dalam

kegiatan perakitan. Jika pada satu kurun waktu tertentu, misalnya satu hari atau satu minggu, satu kelompok kerja menghasilkan sejumlah unit produksi, penghasilan setiap karyawan dihitung atas dasar jumlah unit yang mereka hasilkan. Dasar perhitungannya ialah bahwa makin banyak unit produksi yang mereka hasilkan, makin tinggi pula insentif yang diterimanya.

Meskipun pada dasarnya sistem ini baik, agar benar-benar mencapai sasaran. yang dikehendaki, dua hal perlu mendapat perhatian. Pertama, tidak semua jenis pekerjaan yang dapat dinyatakan dalam unit produksi. Misalnya, operator telepon di suatu hotel berbintang lima. Produktif tidaknya operator telepon tersebut tidak mungkin bisa ditentukan oleh operator sendiri. Berarti sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tersebut dalam menentukan insentif yang wajar atau pantas diterimanya. Perlu dicari sistem insentif lain. Kedua, karena para karyawan biasanya terikat pada norma-norma kerja kelompok di mana ia menjadi anggota, sistem ini tidak selalu dengan sendirinya mendorong produktivitas individual. Artinya, mungkin saja seorang karyawan sangat ingin meningkatkan produktivitas kerjanya, tetapi keinginan tersebut tidak dapat diwujudkannya karena ia terikat pada tingkat produktivitas yang telah ditentukan oleh kelompok yang bersangkutan.

2. Bonus.

Insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui. Melampaui tingkat produksi itu dapat dalam salah satu dari tiga bentuk. Pertama, berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Jika jumlah unit produksi yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah ditetapkan, karyawan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkannya itu. Kedua, apabila terjadi penghematan waktu. Artinya, jika karyawan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, karyawan yang bersangkutan

menerima bonus dengan alasan bahwa dengan menghemat waktu itu, lebih banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan. Misalnya, jika untuk mengganti suatu bagian mesin kendaraan bermotor rods empat sebenarnya diperlukan waktu tiga jam pada hal karyawan (montir) tertentu mampu menyelesaikannya dalam waktu dua jam, bonus yang diberikan kepadanya ialah berdasarkan perhitungan seolah-olah yang bersangkutan bekerja tiga jam dan dibayar untuk tiga jam itu. Ketiga, bonus yang diberikan berdasarkan perhitungan progresif. Artinya, jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkannya.

3. Komisi.

Sistem insentif lain yang lumrah diterapkan adalah pemberian komisi. Pada dasarnya ada dua bentuk sistem ini. Pertama, para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilan melaksanakan tugas. Kedua, karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi. Cara kedua ini paling sering diterapkan bagi tenaga-tenaga penjualan di perusahaan-perusahaan tertentu seperti penjualan kendaraan bermotor dan real estate.

4. Kurva "Kematangan."

Dalam organisasi yang mempekerjakan tenaga teknis dan profesional ilmiah, sering terjadi bahwa para karyawan — terutama yang merupakan "pekerja otak" — tidak bergairah untuk menduduki jabatan administratif atau manajerial. Mereka ada kalanya lebih senang terus menekuni bidang profesinya. Misalnya tidak jarang ditemukan peneliti yang bergerak di bidang penelitian dan pengembangan lebih senang terus berkarya di bidang penelitian daripada dipromosikan pada jabatan manajerial. Situasi serupa dapat pula ditemukan di lembaga-lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan

tinggi. Tidak sedikit guru besar yang lebih menyenangi pekerjaan mengajar, melakukan penelitian dan menulis karya-karya ilmiah daripada menjadi pembantu dekan, dekan, pembantu rektor atau menjadi rektor sekalipun.

Dalam hal demikian, timbul pertanyaan: Cara apa yang dapat ditempuh untuk memberikan insentif kepada mereka? Artinya, pada saat tertentu mereka akan mencapai jenjang pangkat yang paling tinggi yang mungkin dicapainya dengan tingkat penghasilan yang sudah maksimal pula. Untuk mengatasi hal seperti itulah diciptakan apa yang dikenal dengan istilah "kurva kematangan" atau "maturity curve." Dalam praktek penggunaan kurva ini berarti bahwa apabila ada tenaga profesional yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, dibuat suatu kurva prestasi kerja. Jika kurva tersebut menunjukkan bahwa prestasi kerja mereka lebih besar dari prestasi kerja "normal", kepada mereka diberikan insentif tertentu. Dengan demikian, meskipun golongan pangkat dan ruang gaji sudah maksimal, penghasilan riil mereka masih dapat ditingkatkan. Dengan demikian diharapkan prestasi kerja mereka terus meningkat, misalnya dalam bentuk hasil penelitian, karya ilmiah yang dipublikasikan, beban mengajar yang lebih besar dan lain sebagainya.

5. Insentif Bagi Eksekutif.

Mengingat pentingnya peranan para manajer dalam menjalankan dan mengemudikan roda organisasi, sistem insentif bagi para manajer tersebut pada umumnya mendapat perhatian serius, baik yang diperuntukkan bagi manajer yang relatif muda maupun bagi para manajer yang lebih senior.

Bentuk insentif bagi para eksekutif tersebut dapat beraneka ragam pula. Misalnya, para manajer yang relatif muda sangat mungkin mendambakan insentif finansial berupa bonus tunai karena penghasilan ekstra itu mereka butuhkan untuk membiayai kebutuhan keluarga. Artinya penghasilan tambahan itu mungkin diperlukannya untuk berbagai keperluan seperti

mencicil utang beli rumah, membeli kendaraan bermotor, biaya pendidikan anak-anaknya dan lain sebagainya.

Sebaliknya para manajer yang lebih senior mungkin lebih mengutamakan insentif yang dapat dinikmati di hari tua, misalnya setelah pensiun pada waktu mana penghasilannya akan berkurang. Untuk kepentingan seperti itu banyak perusahaan yang menawarkan pembelian saham perusahaan oleh para manajer senior tersebut dengan harga yang mempunyai daya tarik kuat bagi para manajer untuk membelinya. Sistem ini sering dipandang menarik bagi para manajer senior untuk meningkatkan prestasi kerjanya karena apabila perusahaan berhasil nilai saham yang mereka miliki akan meningkat sehingga dividen yang akan mereka terima kelak akan semakin besar pula. Atau jika mereka akan menjual saham tersebut di kemudian hari, harganya akan jauh lebih tinggi dari harga pembeliannya yang tentunya berupa penghasilan yang lebih besar bagi pemiliknya.

Sistem insentif apapun yang diterapkan bagi para eksekutif yang jelas ialah bahwa sistem tersebut dikaitkan dengan prestasi organisasi, bukan atas prestasi karyawan atau satuan kerja tertentu saja.

6. Rencana Insentif Kelompok.

Merupakan kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, prestasi kerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan suatu kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim. Penghargaan atas keberhasilan kolektif itulah yang dimaksud dengan rencana insentif kelompok yang bentuknya dapat berupa rencana insentif produksi, rencana bagi keuntungan dan rencana pengurangan biaya.

Rencana Insentif Produksi. Rencana ini biasanya bersifat jangka pendek, seperti dalam hal suatu perusahaan menghadapi persaingan ketat pada suatu kurun waktu tertentu. Karena dalam situasi demikian nasib perusahaan sangat tergantung pada keberhasilan menghadapi persaingan yang timbul,

para karyawan secara kelompok didorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dengan iming-iming bahwa jika kelompok kerja mampu melampaui target produksi normal, kepada mereka akan diberikan bonus.

Salah satu kebaikan sistem ini ialah bahwa jika ada karyawan yang menunjukkan tingkat produktivitas yang tidak setinggi yang diharapkan, karyawan lainnya akan menekannya supaya bekerja lebih produktif karena apabila tidak, semua anggota kelompok tidak akan menerima bonus atau insentif ekstra yang sangat mungkin mereka dambakan.

Rencana Bagi Keuntungan. Dari namanya saja sudah terlihat bahwa sistem insentif ini berarti bahwa organisasi, dalam hal ini organisasi niaga, membagikan keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada para pekerjanya. Dua manfaat besar dari sistem ini ialah bahwa:

- a. para karyawan terdorong bekerja secara produktif karena apabila produktivitas kerja mereka berakibat pada keuntungan perusahaan, mereka akan memperoleh penghasilan tambahan;
- b. secara psikologis timbul rasa sepenanggungan dan sepekerjaan dengan pihak manajemen karena para karyawan diikutsertakan secara langsung dalam menikmati keberhasilan perusahaan meraih keuntungan.

Hanya saja dalam menerapkan sistem ini hendaknya disadari bahwa beruntung tidaknya suatu perusahaan tidak semata-mata ditentukan oleh efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja para anggotanya, baik pada tingkat operasional maupun pada tingkat manajerial. Berbagai faktor eksternal turut berpengaruh seperti daya beli masyarakat, situasi perekonomian negara, bentuk dan sifat persaingan yang terjadi, bahkan juga, berbagai faktor eksternal lainnya seperti situasi politik, situasi keamanan dan tekanan penggunaan teknologi. Dengan perkataan lain, karena berbagai faktor di luar kendali perusahaan, tidak mustahil perusahaan menderita kerugian meskipun semua anggota organisasi bekerja keras.

Dalam hal demikian tentunya insentif finansial tidak bisa diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Meskipun benar bahwa manajemen dapat dan harus menjelaskan situasi yang dihadapi oleh perusahaan dan para karyawan pun dapat memahaminya, tetap mereka tidak memperoleh penghasilan tambahan yang sedikit banyak akan berpengaruh pada produktivitas kerjanya.

Rencana Pengurangan Biaya. Bentuk insentif lain yang banyak diterapkan ialah pembagian hasil penghematan yang dapat diwujudkan oleh para karyawan. Artinya, dalam praktek banyak organisasi yang mendorong para anggotanya untuk mencari dan menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk menghemat berbagai jenis biaya yang dikeluarkan, baik untuk kepentingan produksi, pemasaran maupun dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan perkantoran. Untuk menilai bahwa penghematan benar-benar terjadi, organisasi biasanya membentuk panitia penilai. Jika oleh panitia penilai dicapai kesepakatan bahwa berbagai usul karyawan memang benar-benar berakibat pada penghematan tertentu, hasil penghematan itu dibagikan kepada para karyawan sebagai insentif finansial.

Jelaslah bahwa pemberian insentif kepada para karyawan, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat kelompok, termasuk bagi mereka yang menduduki jabatan pimpinan, merupakan bagian penting dari suatu sistem imbalan. Hanya saja karena setup bentuk insentif itu sesungguhnya merupakan beban tambahan bagi organisasi, penting diyakini terlebih dahulu bahwa manfaat yang diperoleh lebih besar dari beban ekstra yang harus dipikul itu.

12.6. Pelayanan Bagi Karyawan

Telah ditekankan di muka bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif sangat erat kaitannya dengan pencapaian berbagai sasaran, baik berupa sasaran organisasional, sasaran sosial dan kepentingan para karyawan.

Untuk mencapai berbagai sasaran tersebut, memang beban organisasi sepanjang pemenuhan kewajibannya kepada para karyawannya semakin beraneka ragam dan semakin berat. Memang benar bahwa bagi kebanyakan orang, suatu sistem imbalan berarti upah atau gaji. Di luar itu apapun yang diberikan oleh pemakai tenaga kerja kepada para karyawannya dipandang sebagai tambahan atau "sampingan", terutama karena biasanya jumlahnya tidak sebesar upah atau gajinya. Akan tetapi pengalaman menunjukkan bahwa jumlah "biaya sampingan" itu makin lama makin besar. Artinya, jumlah dan jenis pelayanan organisasi kepada para karyawannya semakin besar, yang sudah barang tentu tercermin dalam jumlah beban finansial yang semakin besar pula.

Berbagai contoh dari "beban sampingan" tersebut yang dewasa ini semakin umum berlaku dan dinikmati oleh semakin banyak karyawan adalah asuransi bersama, asuransi perjalanan, asuransi keluarga, asuransi kematian, asuransi kecelakaan yang berakibat pada cacat fisik, asuransi kesehatan, asuransi gigi, pemilikan saham oleh karyawan, bantuan pendidikan, tunjangan liburan, tunjangan hari raya, kafetaria murah dan berbagai keuntungan bagi para karyawan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Kesemuanya itu sering dipandang sebagai bagian integral dari sistem imbalan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem imbalan terdiri dari dua komponen utama, yaitu kompensasi yang berkaitan dengan prestasi kerja — yaitu upah dan gaji — serta kompensasi yang tidak berkaitan langsung dengan prestasi kerja tetapi diberikan oleh organisasi pemakai tenaga kerja kepada para karyawannya yang oleh para karyawan dipandang sebagai penghasilan tambahan karena komponen utama penghasilan mereka tetap, upah dan gaji.

Jika di muka telah dikatakan bahwa dalam rangka mencapai sasaran sosial beban organisasi meningkat pula, hal itu terjadi bukan saja karena setiap organisasi memikul tanggung jawab sosial yang harus ditunaikannya, akan tetapi juga karena organisasi memberikan pula pelayanan tertentu kepada para karyawannya sebagai bagian kewajiban sosial organisasi, misalnya dalam bentuk kewajiban memungut

pajak penghasilan karyawan yang kemudian disetor kepada pemerintah. Kegiatan ini disebut sebagai salah satu bentuk pelayanan karena dengan demikian para karyawan tidak perlu menyelesaikan sendiri urusan pajaknya. Bahkan ada kalanya sebagian beban pajak para karyawan dipikul oleh organisasi yang kemudian diperhitungkan sebagai bagian biaya operasional organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

Harus diakui bahwa kesediaan pemakai tenaga kerja untuk memberikan penghasilan sampingan kepada para karyawannya didasarkan pula pada pemikiran bahwa pada akhirnya organisasi pula yang menikmati manfaat pelayanan tersebut seperti dalam bentuk:

- a. pengurangan kelelahan,
- b. pengurangan atau bahkan pencegahan keresahan pegawai,
- c. pemenuhan kepentingan karyawan,
- d. daya tarik bagi tenaga kerja baru yang memiliki kualifikasi tinggi,
- e. pengurangan keinginan pegawai pindah ke organisasi lain, dan
- f. pengurangan upah lembur karena para karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya pada jam-jam kerja biasa.

Pencapaian sasaran para karyawan pun merupakan salah satu dasar pemikiran untuk memberikan manfaat sampingan yang telah dibahas di muka. Di negara-negara maju, misalnya, di mana para warga masyarakat sudah sangat *"insurance-minded"*, premi yang harus dibayarkan kepada perusahaan asuransi menjadi semakin besar yang apabila harus dipikul oleh para karyawan sendiri akan merupakan beban finansial yang tidak ringan. Dalam situasi demikian, organisasi atau perusahaan memberikan bantuan dalam hal pembayaran berbagai premi asuransi tersebut. Seperti telah dimaklumi dewasa ini makin banyak jenis asuransi yang ditawarkan dan kesemuanya itu memerlukan biaya. Apabila organisasi makin bersedia menanggung semakin banyak jumlah premi yang harus dibayarkan kepada berbagai perusahaan asuransi tersebut, para karyawan akan merasa bahwa kepentingannya mendapat perhatian dari manajemen yang pada gilirannya dapat menumbuhkan loyalitas yang semakin tinggi

dan produktivitas kerja yang semakin menggembirakan. Pembayaran premi asuransi tersebut hanya satu dari sekian banyak contoh dari berbagai pelayanan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya.

Contoh lain adalah pemberian bantuan kepada para anggota organisasi dalam hal ada anggota organisasi yang harus menggunakan jasa pengacara karena berbagai alasan dan kepentingan.

1. Jaminan Penghasilan.

Di samping pelayanan di bidang asuransi dan jasa pengacara yang telah disinggung di muka, dewasa ini terdapat pula "keuntungan sampingan" yang menyangkut jumlah penghasilan bagi para karyawan, baik selama aktif maupun setelah pensiun. Misalnya jika karena berbagai alasan seorang karyawan diberhentikan dari jabatan atau pekerjaannya, ia akan memperoleh pesangon tertentu yang jumlahnya ditetapkan berdasarkan suatu rumus tertentu pula. Dengan demikian sumber penghasilannya tidak serta merta "mengering".

Jika pemberhentian itu bersifat sementara, misalnya karena menurunnya kegiatan organisasi sedemikian rupa sehingga jumlah karyawan dirasakan terlalu banyak, para karyawan yang diberhentikan itu pulalah yang pertama-tama dipanggil untuk bekerja kembali apabila keadaan sudah memungkinkan.

Salah satu contoh yang aktual dari kejadian seperti dikemukakan di atas adalah dalam hal adanya kebijaksanaan pemerintah untuk melakukan swastanisasi berbagai badan usaha milik negara. Dewasa ini banyak pemerintah, baik di negara-negara yang sudah maju maupun di lingkungan dunia ketiga, yang memutuskan untuk menjual berbagai badan usaha milik negara kepada pihak swasta. Berbagai contohnya adalah perusahaan penerbangan, perusahaan angkutan laut, perusahaan angkutan darat seperti kereta api, perusahaan tambang, perusahaan telepon dan lain sebagainya. Pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa salah satu tindakan yang

segera diambil oleh pemilik baru adalah mengurangi jumlah karyawan dengan alasan peningkatan efisiensi kerja. Dalam hal demikian pada umumnya terdapat ketentuan yang menjamin bahwa penghasilan para karyawan yang tidak lagi digunakan oleh pemilik baru itu tetap dijamin, meskipun terbatas pada satu kurun waktu tertentu.

Bentuk lain dari jaminan penghasilan ini ialah jaminan hari tua. Artinya, jika pada suatu ketika karyawan berhenti bekerja karena telah mencapai usia pensiun, ada jaminan bahwa ia tetap mempunyai penghasilan tertentu berupa uang pensiun meskipun jumlahnya berkurang dibandingkan dengan penghasilan yang bersangkutan pada waktu masih "aktif". Artinya banyak organisasi yang memupuk dana pensiun bagi para karyawannya. Dana pensiun dapat terdiri dari dua komponen, yaitu:

- a. tabungan karyawan yang dipotong dari penghasilannya selama aktif bekerja,
- b. sumbangan pemakaian tenaga kerja ke dana pensiun tersebut.

Dalam hubungan ini dapat dikemukakan bahwa pemikiran yang sangat dominan dewasa ini ialah bahwa dengan cara apapun dana pensiun itu dihimpun, jumlah penghasilan para pensiunan itu haruslah tetap bisa menjamin taraf hidup yang layak bagi mereka yang sudah sekian tahun mengabdikan kepada organisasi.

Di samping jaminan penghasilan bagi mereka yang pensiun secara normal, penghasilan bagi para pegawai yang pemensiunannya dipercepat perlu pula mendapat perhatian. Pengalaman menunjukkan bahwa pemensiunan yang dipercepat selalu mungking terjadi, baik atas kemauan pegawai yang bersangkutan sendiri maupun karena kondisi organisasi. Telah dimaklumi bahwa karena berbagai alasan, bisa saja terjadi ada karyawan yang minta agar pemensiunannya dipercepat. Terlepas dari kebijaksanaan yang berlaku dalam organisasi, pegawai tersebut berhak mendapat uang pensiun yang tentunya jumlahnya akan lebih rendah dibandingkan dengan jumlah

yang akan diterimanya seandainya ia pensiun secara normal. Tetapi paling tidak, jasa-jasanya selama aktif berkarya dihargai secara wajar yang berarti bahwa yang bersangkutan mempunyai penghasilan tertentu.

Telah dimaklumi pula bahwa kondisi yang kurang menguntungkan yang dihadapi oleh organisasi dapat berakibat pada pemensiunan yang dipercepat. Artinya, organisasi menghadapi situasi yang tidak sedemikian gawat sehingga terjadi pemutusan hubungan kerja, akan tetapi juga tidak sedemikian cerah sehingga organisasi terpaksa mengurangi jumlah karyawannya melalui dorongan bagi para karyawan yang sudah lama bekerja untuk segera pensiun meskipun sebenarnya para karyawan tersebut belum mencapai usia pensiun. Dalam hal demikian jumlah uang pensiun yang dibayarkan biasanya dihitung berdasarkan rumus tertentu sehingga para karyawan yang dipensiunkan dengan lebih cepat itu tetap mempunyai penghasilan tertentu. Banyak organisasi yang kurang memberikan perhatian kepada jaminan penghasilan para karyawan yang pensiunnya dipercepat. Salah satu faktor penyebabnya ialah adanya anggapan bahwa para karyawan yang pemensiunannya dipercepat itu masih cukup muda untuk mencari lapangan pekerjaan baru dan dengan demikian akan memperoleh penghasilan. Tambahan pula, demikian pendapat tersebut, dengan pengalaman yang dimilikinya, kiranya tidak akan sulit bagi para karyawan itu untuk memperoleh pekerjaan tetap. Meskipun pendapat demikian memang ada benarnya, kewajiban organisasi yang memberlakukan pemensiunan yang dipercepat tidak dapat diabaikan begitu saja.

Pentingnya jaminan penghasilan bagi para pensiunan semakin penting untuk mendapat perhatian serius apabila diingat bahwa di kalangan sementara pensiunan ada kalanya terdapat perasaan "habis manis sepagh dibuang" karena tidak sedikit organisasi yang seolah-olah melupakan para mantan karyawannya yang sudah pensiun. Secara moral dan etikal, organisasi berkewajiban untuk menghilangkan atau paling sedikit mengurangi adanya

perasaan seperti itu. Dan sangat menggembirakan untuk mencatat bahwa dewasa ini makin banyak organisasi yang mengambil langkah-langkah tertentu untuk menghilangkan atau mengurangi perasaan tersebut. Perkembangan positif yang terjadi mengenai perlakuan organisasi terhadap para karyawannya yang akan segera dan yang sudah menjalani pensiun adalah berupa konseling yang diberikan kepada mereka, baik sebelum maupun sesudah para karyawan tersebut pensiun.

Bagi mereka yang akan segera pensiun, materi konseling biasanya berupa penjelasan tentang persiapan-persiapan apa yang perlu dibuat oleh karyawan yang segera pensiun itu seperti menyangkut kebijaksanaan organisasi tentang pemensiunan pegawai, situasi yang akan dihadapi setelah pensiun, umpamanya situasi keuangan yang mungkin dihadapi, waktu luang yang semakin banyak, kegiatan sehari-hari yang berkurang dan sebagainya. Dengan demikian para karyawan mengetahui penyesuaian-penyesuaian apa yang perlu dilakukannya kelak.

Sedangkan bagi mereka yang sudah pensiun hubungan, dengan organisasi diusahakan agar tetap, terpelihara, misalnya dengan mengundang mereka pada berbagai peristiwa penting dalam organisasi di samping konseling mengenai berbagai kegiatan yang dapat mereka lakukan, organisasi apa yang dapat dimasuki dan lain sebagainya. Segi yang amat penting dari kegiatan konseling yang diberikan ialah cara pemanfaatan waktu secara lebih terarah misalnya untuk kepentingan olah raga, keterlibatan dalam kegiatan sosial, menekuni hobi tertentu dan lain sebagainya karena biasanya dalam hal "terlalu banyak waktu" yang menimbulkan berbagai masalah dalam diri para pensiunan.

2. Masa-masa tidak Bekerja.

Semua organisasi menganut kebijaksanaan bahwa ada waktu-waktu tertentu para pegawai tidak bekerja, tetapi tetap memperoleh penghasilan.

Bagi para karyawan penghasilan yang diperoleh dalam masa seperti itu mungkin kelihatannya kecil, tetapi sebenarnya merupakan komponen penting dari beban finansial organisasi karena pada masa-masa seperti itu para karyawan tidak produktif, pada hal kewajiban organisasi untuk memberikan upah atau gaji tidak berkurang.

Beberapa contoh dari masa-masa seperti itu ialah waktu istirahat, waktu makan siang, izin tidak masuk kerja karena sakit, cuti tahunan, cuti hamil dan melahirkan bagi karyawan yang sudah menikah, hari-hari libur resmi yang ditetapkan oleh pemerintah.

3. Pengaturan Jadwal Kerja.

Secara tradisional, jam kerja setiap minggu bagi seorang karyawan adalah empat puluh jam, yang bisa mencakup enam hari kerja, tetapi mungkin pula hanya dalam lima hari kerja. Bahkan akhir-akhir ini di banyak tempat timbul gejala berkurangnya jam kerja per minggu menjadi tiga puluh lima jam. Berbagai alasan mengapa gejala demikian timbul antara lain ialah tekanan serikat pekerja, ketentuan pemerintah, perubahan dalam proses produksi, misalnya karena pemanfaatan mesin-mesin canggih, makin lancarnya sistem komunikasi dan transportasi dan lain sebagainya.

Di samping gejala makin kuatnya tuntutan untuk bekerja kurang dari empat puluh jam setiap minggu, terdapat pula perkembangan lain yang cukup menarik. Yang dimaksud ialah diterapkannya apa yang dikenal dengan istilah "*flexitime*." Penerapannya terletak pada fleksibilitas dalam kedatangan dan pulangny pegawai. Artinya keharusan bagi semua pegawai tiba di tempat pekerjaan pada waktu yang sama — misalnya jam delapan pagi dan pulang pada waktu yang bersamaan pula, ditinggalkan. Dengan tetap memperhatikan bahwa jumlah jam kerja sehari adalah delapan jam, para karyawan diperbolehkan menentukan sendiri jam kedatangan dan pulangny, asal saja kelancaran kegiatan organisasi terjamin dan bahwa semua karyawan berada di

tempat tugas masing-masing pada jam-jam "puncak kesibukan" yang disebut sebagai jam-jam inti.

Sudah barang tentu "*flexitime*" tersebut tidak mungkin diterapkan pada semua jenis organisasi. Berarti tepat tidaknya cara tersebut diterapkan tergantung antara lain pada jenis kegiatan organisasi yang bersangkutan. Misalnya perusahaan perakitan tidak tepat melakukan cara ini karena sifat kegiatan yang harus dikerjakan.

Perkembangan lain yang cukup menarik untuk diamati ialah sistem "berbagai pekerjaan". Yang terjadi dalam sistem ini ialah dua orang pekerja melakukan satu pekerjaan tertentu secara bergantian. Dengan demikian para pekerja dihadapkan tidak mengalami keletihan atau kejenuhan. Di sinilah terletak kebaikan sistem ini. Akan tetapi sistem ini tidak bebas dari kelemahan seperti bertambahnya kegiatan ketatausahaan dalam merekam kegiatan dua orang yang melaksanakan satu pekerjaan, perhitungan penghasilan bagi para pekerja dan ketergantungan organisasi pada lebih dari satu orang melaksanakan satu tugas tertentu. Tambahan pula karena penghasilan para pekerja yang berbagai pekerjaan itu berkurang, sistem ini sering menjadi kurang menarik untuk diterapkan.

12.7. Jasa - Jasa Kepegawaian

Dalam usaha mendorong produktivitas serta ketenangan kerja para karyawan, dewasa ini semakin banyak organisasi yang memberikan jasa-jasa tertentu kepada para karyawannya di luar pembayaran upah dan gaji serta berbagai manfaat sampingan yang telah dibahas di muka. Tiga bentuk jasa yang sudah umum diberikan dewasa ini ialah bantuan dana pendidikan, bantuan keuangan dan bantuan social.

1. Bantuan Dana Pendidikan

Merupakan kenyataan yang menggembirakan bahwa dewasa ini makin banyak karyawan yang semakin menyadari bahwa menambah pengetahuan

dan keterampilan mereka secara programatik merupakan salah satu wahana penting dalam meniti karier secara lebih berhasil. Oleh karena itu banyak karyawan yang melanjutkan pendidikan formalnya atau mengikuti berbagai kursus keterampilan di luar jam kerja mereka masing-masing. Kendala yang sering dihadapi oleh para karyawan tersebut ialah terbatasnya kemampuan finansial untuk membiayai kegiatan tersebut. Dalam situasi demikian banyak organisasi yang memberikan jasa baiknya berupa bantuan keuangan bagi mereka yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan tertentu. Sudah barang tentu bantuan tersebut disertai dengan berbagai persyaratan. Misalnya, salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh anggota organisasi ialah bahwa program pendidikan dan pelatihan yang diikutinya harus berkaitan dengan tugas pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Syarat lain misalnya ialah bahwa nilai yang dicapai haruslah memuaskan berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh penyelenggara.

Kebijaksanaan demikian ditempuh oleh banyak organisasi karena pimpinan organisasi menyadari bahwa apabila makin banyak anggota organisasi yang menambah pengetahuan dan keterampilannya, bukan hanya pegawai yang bersangkutan sendiri yang menikmati hasilnya — misalnya dalam bentuk perencanaan karier yang semakin mantap — akan tetapi juga organisasi memperoleh manfaat seperti dalam bentuk prestasi dan produktivitas kerja yang semakin meningkat.

2. Bantuan Jasa Finansial

Berbagai jenis organisasi sering memberikan bantuan finansial bagi para karyawannya, baik untuk kepentingan pemenuhan kebutuhan jangka pendek yang mendesak maupun untuk kepentingan jangka panjang.

Untuk kepentingan yang mendesak, misalnya, banyak organisasi yang mendorong terbentuknya koperasi simpan pinjam karyawan. Dengan adanya koperasi seperti itu, jika ada karyawan yang membutuhkan sejumlah uang

untuk sesuatu kebutuhan yang mendesak, karyawan tersebut dapat meminjamnya dari koperasi karyawan dengan berbagai keringanan seperti bunga yang rendah, jangka waktu pengembalian yang relatif lama dan lain sebagainya.

Bentuk jasa lainnya adalah yang lumrah diberikan oleh toko serba ada kepada para karyawannya dalam bentuk kesempatan membeli barang di toko tersebut dengan memperoleh rabat dan kemudahan lain seperti pembelian secara kredit, pembayaran dipotong dari gaji dan berbagai kemudahan lainnya yang tentunya meringankan beban finansial para pegawai yang bersangkutan.

Bank pun sering memberikan jasa finansial tertentu kepada para karyawannya seperti dalam bentuk kesempatan meminjam dengan tingkat bunga yang lebih rendah dari yang berlaku atau memberikan bunga yang lebih tinggi kepada para karyawan yang menandatangani uangnya di bank tersebut dibandingkan dengan bunga yang ditawarkan kepada nasabah lain.

Bentuk jasa finansial lainnya yang kini makin sering diberikan oleh berbagai perusahaan kepada semua karyawannya ialah kesempatan membeli saham perusahaan yang harganya lebih rendah dari yang berlaku di bursa saham. Jasa demikian bermanfaat untuk jangka panjang karena para karyawan dapat menikmati dividen saham yang dimilikinya di kemudian hari, bahkan setelah mereka memasuki masa pensiun. Tambahan pula apabila mereka memutuskan menjual sahamnya itu, mereka dapat menentukan sendiri waktu yang mereka anggap paling tepat untuk menjualnya.

Sebagai telah disinggung di muka, jasa seperti ini mendorong para pegawai untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerjanya karena mereka mengetahui bahwa nilai saham mereka di masa depan sangat tergantung pada bonafiditas perusahaan dan keberhasilan perusahaan dalam berbagai bidang kegiatan, seperti kemampuan menghasilkan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat konsumen, penguasaan pangsa pasar yang

semakin luas, likuiditas dan solvabilitas yang memadai dan berbagai kriteria keberhasilan lainnya.

3. Jasa lainnya

Kenyataan menunjukkan bahwa dewasa ini kehidupan pekerjaan sering berakibat pada makin banyaknya karyawan yang mengalami stres. Stres yang berat dapat berakibat pada kondisi fisik dan mental para karyawan. Kondisi fisik yang mungkin diderita dapat beraneka ragam seperti ketahanan fisik yang menurun, sakit kepala, tekanan darah tinggi, gangguan pernapasan dan lain sebagainya. Sedangkan kondisi mental sebagai akibat stres dapat beraneka ragam bentuknya.

Stres yang tidak dapat diatasi oleh para karyawan tersebut pasti berakibat negatif pada prestasi kerja karyawan yang bersangkutan yang sering terwujud dalam berbagai bentuk seperti sering mangkir, sering berbuat kesalahan dalam penyelesaian tugas, mudah lelah, hubungan dengan rekan sekerja yang tidak serasi dan berbagai hal negatif lainnya. Ketidakmampuan mengatasi berbagai stres itu dapat pula berakibat pada "pelarian" tertentu seperti merokok dan minum minuman keras secara berlebihan.

Untuk membantu para karyawan mengatasi akibat stres itu, banyak organisasi atau perusahaan yang memberikan jasa-jasa baiknya dalam berbagai bentuk seperti bantuan pengobatan, konsultasi psikologi, pembentukan klub olah raga dalam organisasi, lokakarya tentang pengelolaan waktu dan berbagai bentuk lainnya.

Dari pembahasan mengenai sistem imbalan yang diterapkan dalam suatu organisasi terlihat dengan jelas bahwa meskipun benar bahwa komponen utama dari sistem imbalan tersebut adalah yang bersifat langsung berkaitan dengan prestasi kerja pegawai, yaitu upah dan gaji, komponen yang bersifat tidak langsung pun harus mendapat perhatian yang wajar.

Agar sistem imbalan itu mencapai sasarannya, berbagai prinsip pengupahan dan penggajian, seperti keadilan, kewajaran dan komparasi, perlu dipegang teguh. Dengan demikian para karyawan akan merasa bahwa dalam kehidupan kekaryaan, harkat dan martabat mereka sebagai manusia benar-benar diakui, dihargai dan dihormati.

12.8. Rangkuman

Apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan tenaga-tenaga terampil dan berkemampuan tinggi, akan tetapi juga akan kalah bersaing di pasaran tenaga kerja. Jika situasi demikian terus berlanjut, organisasi yang bersangkutan akan tidak mampu menghasilkan produk yang memungkinkannya mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Karena seperti pernah disinggung di muka bahwa setiap organisasi menghasilkan suatu "produk" tertentu, jelaslah bahwa pentingnya pengembangan dan penerapan suatu sistem imbalan yang handal sangat penting bagi semua bentuk dan jenis organisasi, tidak hanya berlaku bagi organisasi niaga.

Memang benar bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, suatu organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal, seperti kemampuan organisasi membayar upah dan gaji yang wajar, akan tetapi sering pula bersifat eksternal seperti berbagai peraturan perundang-undangan, persaingan di pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja yang dibutuhkan, kondisi perekonomian, tuntutan memanfaatkan teknologi dan lain sebagainya.

12.9. Pertanyaan Untuk Diskusi

1. Apa yang anda ketahui tentang imbalan
2. Apa kepentingan imbalan pada karyawan
3. Apa kepentingan imbalan pada organisasi
4. Apa dampak imbalan terhadap kinerja pegawai
5. Apa yang anda ketahui tentang imbalan langsung maupun tidak langsung

DAFTAR PUSTAKA

- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bertens, K. (1993). *Etika. Seri Filsafat Atmajaya: 15*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Cadbury, Sir Adrian. (1987). Ethical managers make their own rules. *Harvard Business Review*. Sept.-Oct. 1987.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, K., & Werther, W. B., Jr. (1996). *Human resources and personnel management*. Singapore: McGraw-Hill Book, Co.
- Flippo, E. B. (1986). *Personnel management*. (6th Ed.). Singapore: McGraw-Hill Book, Co.
- Lembaga Manajemen FE-UI. (1993). *Manajemen sumber daya manusia: kum-pulan esai*. Jakarta: Lembaga Manajemen FE Universitas Indonesia.
- Mondy, R. W., & Noe III, R. M. (1995). *Human resource management*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Rice, D., & Dreilinger, C. (1990). Rights and wrongs of ethics training. *Training and Development Journal*, May 1990.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., & Gilber, Jr., D.R. (1995). *Management*. (6th Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Walker, J. W. (1992). *Human resources strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, K., & Werther, W. B., Jr. (1996). *Human resources and personnel management*. Singapore: McGraw-Hill Book, Co.
- Mondy, R. W., & Noe III, R. M. (1995). *Human resource management*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Siegel, L., & Lane, I.M. (1987). *Personnel and organizational psychology*. (2nd Ed.). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.